

# Aikido in der Finanzplanung – Die Interessen der Klienten besser leiten

Der Finanzplan erfüllt alle fachlichen Anforderungen. Nach der Sitzung gehen die Klienten nach Hause und setzen nichts davon um. Der Berater fragt nach und erfährt keine aufschlussreichen Gründe für das Abwarten der Kunden. Es wird auf Zeit gespielt und es folgen Ausreden. Die gut gemeinten Planungsmaßnahmen des Experten werden zu selten in die Tat umgesetzt. Woran liegt das?

Von ANDREAS ULRICH

**W**eshalb lassen Kunden die Planungen und Ratschläge von Finanzberatern immer wieder im Sande verlaufen? Oft liegt es daran, dass die Interessen der Klienten nicht genau genug geklärt sind. Manchmal liegt die zu knackende Nuss bei den Kunden, die sich noch zu wenig im Klaren darüber sind, was sie wirklich wollen. Stattdessen beschäftigen sie sich mit Detailfragen. Berater und Klienten tapen dann oft in die Falle des Fachlichen und lösen „das Problem“ auf dem Papier, bevor die eigentlichen Interessen geklärt sind.

Ein einfaches – aber in der Schweiz weit verbreitetes – Beispiel zeigt solche Diskrepanzen auf: Das Ehepaar Klein wünscht eine Pensionsplanung. Die Situation ist bereits vor dem Erstgespräch angespannt. Joe Klein setzt auf den Kapitalbezug aus seiner beruflichen Vorsorge, wohingegen Vicky Klein die sichere Rente im Alter vorzieht.<sup>1</sup> Bereits am Küchentisch herrschen aufgeregte Diskussionen und beide haben ihre Argumente für ihre jeweils logische Lösung. Doch gemeinsam kommen sie nicht voran, im Gegenteil. Nun liegt das Formular der Pensionskasse auf dem Tisch und die Kleins müssen (!) es gemeinsam unterzeichnen. Ein Streit am Beratertisch scheint vorprogrammiert, wenn der Finanzplaner fragt, was die beiden wünschen, oder wenn er sogar frühzeitig seine eigenen Tipps beisteuert.

Ein erfolgreiches Konzept, um solche Konflikte professionell zu managen und zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen, ist der TILU-Prozess aus der Wirtschaftsmediation. TILU steht für ein paar zentrale Begriffe:

- Über welche **Themen** sprechen wir?
- Wie sehen meine oder deine **Interessen** dabei aus?
- Welche grundsätzlichen **Lösungsoptionen** gibt es?
- Wie stellen wir die **Umsetzung** sicher?

## Wie reden wir eigentlich miteinander?

In erster Linie geht es nach dem TILU-Konzept für den Experten darum, eine vermittelnde Haltung einzunehmen und den Kunden zu helfen, sich auszudrücken. Erstes Etappenziel ist das gemeinsame Verständnis. Versteht Joe, was Vicky hinsichtlich des Rentenbezugs wirklich denkt und fühlt? Versteht Vicky, wie



ANDREAS ULRICH, CFP® und Wirtschaftsmediator SKWM (Schweizer Kammer für Wirtschaftsmediation), Inhaber der LACHEN Consulting GmbH

Joes Interessen bezüglich des Kapitalbezugs tatsächlich aussehen?

Argumente können Waffen sein und sind damit meist energieraubend oder sogar toxisch. Gewinnst du eine Auseinandersetzung, verlierst du in der Beziehung. Statt zu kämpfen, kann man sich in der Finanzberatung in verzwickten Situationen jedoch gut mit dem Aikido<sup>2</sup>-Prinzip behelfen. In dieser japanischen Kampfkunst weicht man Gefahren zuerst sicher aus, tritt dann mit dem Partner sanft in Kontakt und geht anschließend mit der vorhandenen Energie in eine gemeinsame Richtung. Unterstützend können bei diesem Prinzip in Finanzkonflikten verschiedene Techniken aus Kommunikationsbereichen und aus dem Verhandlungsmanagement angewendet werden.

Der Finanzplaner kann die aufgekommene (negative) Energie annehmen und konstruktiv in Kontakt treten.

Um die Haltung zu verstehen, sind Empathie und Kommunikationskenntnisse erforderlich. Der Finanzexperte sollte prinzipiell folgende Modelle kennen und in seine Beratungspraxis einfließen lassen:

1. das Eisbergmodell nach Freud bzw. Ruch und Zimbardo
2. das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun
3. das Eskalationsmodell nach Glasl
4. das Modell der gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Rosenberg

Im Eisbergmodell wird klar, dass nicht Faktenargumente oder fixe Positionen zum Kapital- oder Rentenbezug eine gemeinsame Entscheidung erwirken, sondern die zugrunde liegenden Gefühle und Werthaltungen. Im Vier-Ohren-Modell sollte sichergestellt werden, dass die Sache an sich vom Partner wirklich verstanden und nicht etwa von Beziehungsthemen oder gar Befehlen überlagert wird. Missverständnisse können Debatten, Gesichtsverluste oder gar Drohungen auslösen. Es kann zu Streit kommen, die Lage kann im schlimmsten Fall eskalieren und zu einer Lose-lose-Situation werden, die beiden Beteiligten schadet. Es ist dabei nicht wichtig, welches Resultat verhandelt wurde, sondern wie die Beteiligten nach der Unterschrift zusammenarbeiten. Dann beginnt der neue Lebensabschnitt und die Klienten „müssen“

mit der Entscheidung leben. Der Finanzexperte kann sorgfältig wertvolle Dienste leisten, wenn er seine eigene Fachkompetenz zurückstellt und sich zuerst nur auf die Win-win-Lösung der beiden Klienten konzentriert. In diesem Fall könnte GFK gute Dienste bewirken, und zwar mit vier wertvollen Schritten:

1. Was beobachte ich?
2. Wie fühle ich mich dabei?
3. Was ist mein Bedürfnis, mein Wunsch, mein Interesse?
4. Was wäre der nächste Schritt?

### Das Harvard-Verhandlungskonzept

Der Berater fragt also die Parteien nicht nach dem Warum. Die Antwort darauf würde nur die eigene Position mit Begründungen festnageln. Schauen wir uns dazu eine kurze Anekdote aus dem Harvard-Verhandlungskonzept an.

Zwei Schwestern streiten in der Küche um eine Orange. Die Mutter eilt herbei und fragt, warum es Streit gibt. Der Grund – das geben beide zum Ausdruck – ist, dass beide die Orange haben möchten, aber nur eine Frucht vorhanden ist. Die Mutter nimmt ein Messer, halbiert die Orange und gibt jeder Tochter eine Hälfte. Das spontane Urteil bringt jeder Tochter 50 Prozent des Gewinns, aber auch 50 Prozent des Verlusts. Interessant wäre gewesen, wenn die Mutter gefragt hätte, wofür die beiden die Orange brauchen. Dann wäre klar gewesen, dass die eine Tochter den Saft trinken möchte und die andere die Schale für einen Kuchen braucht. Beide hätten zu 100 Prozent gewonnen!

### „Wofür?“ statt „Warum?“

Ein lösungsorientierter Finanzberater klärt das Wofür: „Wofür möchten Sie die Rente oder das Kapital verwenden, was steckt dahinter, und was ist Ihnen dabei wichtig?“

Konkret macht Vicky folgende gut nachvollziehbare Aussage: „Ich habe gelesen, dass der Rentenbezug garantiert ist. Ich fühle mich dabei sicher, weil ich weiß, wie viel jeden Monat auf unser Konto fließt. Ich brauche dieses Gefühl der Sicherheit, weil ich keine Angst vor der finanziellen Zukunft haben möchte und weil ich will, dass unser Haushaltsbudget ausreicht. Darum bitte ich um ein Finanzkonzept, das wirklich sicher ist.“

Joe würde mit GFK formulieren: „Ich sehe, dass der Kapitalbezug viel flexibler ist. Ich finde, das passt zu uns, weil wir in den ersten, aktiven Jahren der Pensionierung mehr Geld ausgeben wollen und später weniger benötigen. Ich möchte jetzt diese Flexibilität ausleben, denn wir haben uns schon 40 Jahre lang eingeschränkt. Deshalb wünsche ich mir ein flexibles Modell, damit wir ein gutes Leben haben, und bitte darum, dass meine über lange Zeit erarbeitete Freiheit im Plan berücksichtigt wird.“

Nun liegen viel mehr Informationen auf dem Beratertisch. Zunächst kann sichergestellt werden, dass jeder Partner den jeweils anderen versteht. Eine Paraphrasierung<sup>3</sup> kann im besten Fall vom Klienten selbst, aber ansonsten vom Berater zusammengefasst werden. Joe sagt beispielsweise: „Okay, meine Frau sagt, dass die Rente sicher ist und dass sie es schätzt, wenn jeden Monat gleich viel Geld hereinkommt.“ Bingo!

### Von Interessen zu Lösungsoptionen

Da die beiden Kleins nun also sicher sind, einander zu verstehen, kann die Frage gestellt werden, wie beide Interessen sich

nun in Einklang bringen lassen. Es geht darum, aus den Positionen herauszukommen und gemeinsam über Lösungsoptionen nachzudenken, die die Interessen möglichst gut berücksichtigen. Der Berater moderiert hierzu ein kurzes Brainstorming. Er macht die Spielregeln klar, zum Beispiel, dass während der Ideensammlung keinerlei Kritik erfolgen darf. Dann werden die Ideen transparent notiert. Hierbei darf der Experte Ideen kurz vertiefen beziehungsweise paraphrasieren. Im nächsten Schritt wird das Brainstorming verdichtet. Es wird vereinbart, welche Lösungsansätze näher geprüft werden könnten.

Joe und Vicky haben sich in dieser Phase erstmals die Frage nach dem Budget<sup>4</sup> gestellt und definiert, dass laufende Ausgaben von 7.000 CHF sicher und regelmäßig gedeckt werden sollen. Die übrigen Mehrauslagen, zum Beispiel für größere Reisen, oder nicht zwingend notwendige Auslagen können durchaus flexibler gehandhabt werden. Dass sich die beiden hier einig sind, liest der Berater am freudigen Gesichtsausdruck von Vicky und Joe ab. Er verstärkt den Fortschritt und weist offen auf diesen hin. Nun vereinbaren die Eheleute folgenden Grundsatz: „Wir möchten, dass 7.000 CHF garantierte Rente und weitere 3.000 CHF monatlich auf das Konto fließen. Sie als Berater sind frei, innerhalb dieser Vorgaben Varianten zu unterbreiten.“ Dieser Grundsatz wird von allen Beteiligten im Finanzplanungsmandat protokolliert. Damit kann der Experte resultatorientiert arbeiten, und die spätere Umsetzung einer solchen Variante darf als geklärt angesehen werden.

Die Magie liegt vor allem auf der Ebene der begleiteten Verhandlung und erst nachrangig in der Expertise. Korrekt ist eine Finanzberatung dann, wenn Lösungen im Kundensinne umsetzbar sind.

Das Beispiel Klein veranschaulicht ein relativ greifbares Konfliktthema. Aber auch in rechtlich oder steuerlich viel anspruchsvolleren Situationen – etwa bei Unternehmensnachfolgeregelungen oder Erbschaftsfragen – können professionell geführte Deal-Mediationen große Knoten lösen. Wichtig ist dabei, dass die Themen mit aller Kunst auf den Tisch kommen. Die Energie, die entsteht, soll empathisch mit handwerklichem Kommunikationsgeschick aufgegriffen und à la Aikido-Prinzip verhandelt werden.

Eine kundenzentrierte Finanzberatung braucht manchmal die Hilfe von Dritten. Hilfe bieten Moderatoren, die geübt sind, den Prozess hin zur Kundenlösung auf der Ebene des gemeinsamen Verständnisses zu begleiten. Der Kundenberater darf jederzeit eine solche Unterstützung empfehlen. ■

© by Andreas Ulrich, [www.lachen-consulting.ch](http://www.lachen-consulting.ch)  
Weitergabe mit Quellenangabe erwünscht.

<sup>1</sup> In der Schweiz gilt grundsätzlich der Rentenstandard, das heißt, das angesparte Vermögen wird als Rente ausgezahlt. Der Klient kann aber in vielen Fällen frei entscheiden, wie das Alterskapital aus der betrieblichen Vorsorge ausgezahlt wird. Der Kapitalbezug ist meist zu 100 Prozent möglich. Mischlösungen sind ebenfalls gängig.

<sup>2</sup> Aikido: Ai = Harmonie; Ki = Lebensenergie; Dō = Weg.

<sup>3</sup> Beim Paraphrasieren wird das Gehörte in eigenen Worten wiedergegeben.

<sup>4</sup> Der Budgetprozess wurde abgekürzt und in diesem Beitrag vereinfacht dargestellt.