EMOTIONAL BANKING

Der Faktor Mensch im digitalen Zeitalter

Marco Weingärtler
Anja Ender

EMOTIONAL BANKING – Der Faktor Mensch im digitalen Zeitalter
© 2026 Marco Weingärtler, Anja Ender
Sonder-Edition 2026
© 2026 Mehrwert Campus GmbH | Hertzstraße 9 | 90513 Zirndorf | Germany

Selbstverlag: Mehrwert Campus GmbH | Hertzstraße 9 | 90513 Zirndorf | Germany
Druck und Bindung: WIRmachenDRUCK GmbH | Illerstraße 15 | 71522 Backnang

Lektorat von: Jana Sussmann
Satz & Layout von: Joh.-Christian Hanke

Hochwertige Sonder-Edition mit Fadenheftung
Exklusiv im Direktvertrieb über:
Mehrwert Campus GmbH | Hertzstraße 9 | 90513 Zirndorf | Germany
Diese Ausgabe erscheint ohne ISBN.

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte sind die Autoren verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne ihre Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Autoren, postalisch zu erreichen unter: Mehrwert Campus GmbH | Hertzstraße 9 | 90513 Zirndorf | Germany und per E-Mail unter mail@mehrwert-campus.de.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 11

Teil I: Das Grundverständnis 21

1 Vier Wege zur Differenzierung – und nur einer führt zum Ziel 23
Das Unternehmen – die Bank 25
Die Produkte 26
Die Prozesse 27
Die Menschen 28
Die Kostenfrage 30
Neue Wege gehen 32

2 Emotional Banking in Zeiten künstlicher Intelligenz – was heißt das? 35
KI: Fluch oder Segen im Beratungsalltag? 36
Der KI-gestützten Beratung sind Grenzen gesetzt 36
Emotionale und künstliche Intelligenz nutzen 41
Neue Wege gehen 43

3 Was Kunden heute wirklich erwarten: Verstanden, nicht überredet werden 45
Das Vertrauensproblem 46
Der Kunde spürt Verkaufslenkung 47
Wohlfühl-Beratung: Der Kunde im Mittelpunkt 49
Was Kunden wirklich erwarten 50
Neue Wege gehen 51

Teil II: Vertrieb = Beratung + Verkauf 55

4 Warum sich Banker nicht als Verkäufer sehen 57
Der Widerspruch 57
Beratung oder Produktfokus? 57
Die Bedeutung des Kundenerlebnisses 59
Selbstbild und Fremdbild in Einklang bringen 60
Neue Wege gehen 62

5 Warum Verkaufen kein Widerspruch zur Beratung ist – sondern deren logische Konsequenz 65
Beratung laut Definition 65

Die Fusion von Beratung und Verkauf = Wohlfühl-Beratung 66
Warum Beratung ohne Abschluss unvollständig ist 66
Eine Frage der Haltung 69
Neue Wege gehen 73

6 Gibt es den geborenen Verkäufer? 75
„Vertrieb kann man nicht lernen“ – wirklich? 75
Talent + Training = Exzellenz 77
Neue Wege gehen 79

7 Warum Berater kein Produkt verkaufen – sondern ein Gefühl 83
Der Unterschied: Der Mensch 83
Was Kunden wirklich bindet: Das Erleben im Gespräch 85
Gefühle – Esoterik oder messbare Währung in Verkaufsgesprächen? 86
Neue Wege gehen 89

8 Warum Wohlfühl-Beratung mehr ist als Hausmannskost 93
Bauchgefühl allein reicht nicht mehr 94
Eine Kombination aus Struktur und Emotion: Ist das möglich? 95
Vertriebsexzellenz: erfolgreich, reproduzierbar, nachhaltig 96
Neue Wege gehen 97

9 Evolutionsmodell Vertrieb 101
Die Entwicklung des Verkaufs über die vergangenen Jahrzehnte 101
Der Überreder 102
Der Produktverkäufer 103
Der Beziehungsmanager 103
Der Lösungsverkäufer 104
Der Wohlfühl-Berater 105
Neue Wege gehen 108

Teil III: Die Werkzeuge der Wohlfühl-Beratung 111

10 Der Banker als Wohlfühl-Berater 113
Wie Banken Vertrauen zurückgewinnen und wie aus Beratung echte Begeisterung wird 113
Der Unterschied der Wohlfühl-Beratung 118
Fünf Prinzipien für echte Begeisterung 120

Die Pyramide der Gesprächskompetenz ... 121
Die Kraft ehrlichen Interesses ... 125
MNB: Merkmal, Nutzen, Bild ... 126
Warum Beratungstools allein nicht reichen ... 128
Neue Wege gehen ... 130

11 Kommunikation: Achtung, Emotionen! ... 133
Die richtigen Emotionen wecken ... 133
Kommunikation findet auf allen Ebenen statt ... 138
Die Kraft der Metaebene ... 141
Drei Grundhaltungen im Gespräch – erweitert für Führung ... 144
Verantwortung in der Kommunikation ... 144
Achtung, Emotionen – was Worte wirklich auslösen ... 145
Mit Emotionen arbeiten – statt ihnen ausgeliefert zu sein ... 147
Zuhören – die unterschätzte Kernkompetenz im Vertrieb ... 150
Blockaden in der Kommunikation erkennen und auflösen ... 150
Neue Wege gehen ... 153

12 Typgerecht beraten: So entsteht echte Wohlfühl-Beratung ... 157
Menschen verstehen – Menschen gewinnen ... 157
Die Kunst individueller Beratung: Wohlfühl-Beratung ... 160
Basis-Stil und Adaptierter-Stil: Wenn Rolle und Persönlichkeit auseinandergehen ... 163
Mit Aufmerksamkeit zum Wohlfühl-Moment ... 167
Neue Wege gehen ... 169

13 Das limbische System: Emotionen verstehen, Entscheidungen begleiten ... 173
Unser praxisnahes Modell für emotionale Entscheidungen ... 174
DISG und das limbische System: Zwei Perspektiven, ein Ziel ... 177
Die Wirkung erhöhen – alle drei Prägungen bewusst ansprechen ... 178
Neue Wege gehen ... 180

14 Gute Beratung beginnt mit Zuhören, Wertschätzung und dem richtigen Gesprächseinstieg ... 183
Wo Vertrauen beginnt ... 183
Ein Auftakt, der Beziehung schafft ... 186
Die Tücke des „Wie geht's?" ... 189
Wenn es mal schiefgeht: Reset statt Autopilot ... 191
Neue Wege gehen ... 192

15 Das Beratungsgespräch als Haus ... 195
Die fünf Schritte – das „Haus der Wohlfühl-Beratung" ... 199
Schritt 1: „Beziehung, Beziehung, Beziehung" ... 200

Schritt 2: Interesse wecken – die elegante Überleitung 204
Schritt 3: Fragetechnik – der Schlüssel, der die Tür öffnet 206
Schritt 4: Menschen überzeugen – ohne zu überreden 209
Schritt 5: Der Abschluss – das Dach des Beratungshauses 211
Neue Wege gehen 215

Teil IV: Was mit Wohlfühl-Beratung möglich ist 219

16 Warum Kunden zu Onlinebanken abwandern – und wie Entscheider in Filialbanken dies vermeiden 221
Die Revolution am Bankenmarkt schreitet voran 221
Warum ist der Zulauf zu Onlineanbietern so groß? 223
Wohlfühl-Beratung und Emotional Banking als Schlüssel 228
Neue Wege gehen 236

17 Vermögende Kunden von der Konkurrenz gewinnen 239
Mit Wohlfühl-Beratung gezielt Schlummerkunden aktivieren 239
Akquise beginnt bei der eigenen Wirkung – nicht beim Kunden 242
Neue Wege gehen 246

18 Kundenbindung durch Beratungskompetenz in preissensiblen Zeiten 249
Beratung als Mehrwert erlebbar machen 250
Die SoKo-Falle: Wenn Rabatte zur Standardantwort werden 251
Wert braucht Gegenwert – sonst kippt die Balance 253
Der Beweis als emotionaler Treiber 256
Wenn der Kunde wegen des Preises nicht einsteigt: Beziehung offenhalten 260
Drei Kundenprofile – drei Ansätze für die Beratung 261
Vertrauen ist die Währung der Beratung 262
Neue Wege gehen 265

19 Beziehungsmanagement zu Kunden im Private Banking und Wealth Management 269
Grundlagen für eine tragfähige Kundenbeziehung 270
Beziehung schlägt PowerPoint 275
Persönliche Betreuung mit System 280
Präsenz, die Vertrauen stärkt 281
Neue Wege gehen 284

20 Emotional Banking: Leidenschaft, die sich rechnet 287
Wohlfühl-Beratung ist keine Romantik – sie ist Ertragsstrategie 287
Wert entsteht nicht im Produkt – sondern im Menschen 288
Vom Produktfokus zum Kundenfokus – und zurück zum Ertrag 293
Neue Wege gehen 298

Teil V: Die Erfolgsfaktoren im Inneren, die Leistung erst möglich machen 301

21 ERFOLG ist Kopfsache – nicht nur im Sport, sondern auch im Business 303
Nur wenn die Stimmung stimmt, stimmt auch die Leistung 303
Die Führungskraft als Trainer 305
Einstellung schlägt Können 306
Der „J-Virus“: Jammern ist ansteckend 309
Neue Wege gehen 312

22 Motivation im Emotional Banking 315
Grundlagen der Motivation im Banking 315
Strategien zur Steigerung der Motivation 317
Die Rolle der Führungskräfte 325
Neue Wege gehen 326

23 Change: Menschen gewinnen – Veränderung umsetzen 331
Veränderung gezielt gestalten mit emotionaler Intelligenz 331
Der Erfolgsfaktor im Change: Der Mensch 334
Change scheitert selten am Plan – sondern an Emotionen 338
Neue Wege gehen 340

Teil VI: Führung als Multiplikator: Kultur, Coaching, Steuerung 343

24 Die Führungskraft als Coach auf Augenhöhe 345
Führung als Schlüssel für nachhaltige Veränderung 345
Gewohnheiten – der Schlüssel zu nachhaltigem Lernen 346
Warum Seminare allein nicht ausreichen 349
Die Führungskraft als Coach: Führung, die im Alltag Wirkung erzeugt 351
Demotivation vermeiden: 7 typische Fallen 355
Neue Wege gehen 356

25 Wie Führungskräfte Erfolge im Vertrieb multiplizieren können 359
Strategien für nachhaltiges Wachstum und wirksame Vertriebsführung 359
Erfolgskennzahlen verstehen – Menschen entwickeln 362
EQ: Emotionale Intelligenz als Multiplikator in Führung und Veränderung 368
Neue Wege gehen 373

26 Vertriebssteuerung im Emotional Banking: klar, fair, wirksam 377
Die Mechanismen der Steuerung 377
Der Performance Indicator (PI):
Erfolg wird vergleichbar, fair und marktunabhängig 381

Emotionen entscheiden – bei Mitarbeitenden wie bei Kunden 389
Wenn der Kunde die innere Agenda spürt 392
Neue Wege gehen 394

Teil VII: Der Mehrwert Campus 397

27 Unser Erfolgskonzept 399
Unser Vertriebs-Exzellenz-Programm 399
Veränderung braucht Zeit – die sich auszahlt 404
Das Mindset entscheidet 404
Führungskräfte als Trainer an der Seitenlinie 406
Der Turbo: Das Einzel-Coaching 406
Neue Wege gehen 408

28 Über uns 411
Mein beruflicher Weg: Marco Weingärtler 411
Mein beruflicher Weg: Anja Ender 412
Das perfekte Team 414
Neue Wege gehen 417

29 Ein letzter Gedanke 420
Der erste Schritt ist der wichtigste 420

Vorwort

Filialbanken bewegen sich heute in einem anspruchsvollen Spannungsfeld: Zinswende, steigender Kostendruck, wachsende regulatorische Anforderungen und der digitale Wandel fordern Institute mit traditionellem Geschäftsmodell heraus. Für Häuser mit begrenztem Skalierungsspielraum wird nachhaltige Profitabilität damit zur zentralen Führungsfrage.[1]

Die Unternehmensberatung McKinsey bringt in der Publikation „German Retail Banking Snapshot 2025: How to stand out from the crowd" die Konsequenz klar auf den Punkt: „In einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld sind klare Strategien zur Differenzierung und Positionierung entscheidender denn je, um die eigene Marktposition zu halten oder auszubauen." Damit geht es weniger um „noch ein Produkt", sondern um eine **klare Haltung und ein erkennbares Profil,** das Kunden bindet.

Doch dieses Profil wird für den Kunden erst dann real, wenn er es im Kontakt spürt: **Der Kunde muss sich wohlfühlen.** Das klingt banal, ist aber in der Praxis der entscheidende Erfolgsfaktor – wie folgender Bericht zeigt:

[1] Quelle: Ertragslage deutscher Regionalbanken – Prof. Roll & Pastuch

Praxis-Story: Ein erster Eindruck mit Folgen

Der Vorstand einer Regionalbank erzählte uns von seinem Erlebnis, das ihn bis heute prägt:

„Mit Anfang 30 war ich bereits Leiter Marktfolge einer renommierten Privatbank mit Sitz in einer Großstadt. Wir hatten Kunden, um die uns viele Mitbewerber beneideten. Meine Kolleginnen und Kollegen waren stets sehr gut gekleidet, viele trugen maßgeschneiderte Anzüge.

Nachdem ich die neue Position übernommen hatte, wollte ich mir ebenfalls einen maßgeschneiderten Anzug zulegen. An einem Samstag ging ich – in Jeans und Freizeitkleidung – zu dem bekanntesten Maßschneider der Stadt.

Als ich den Laden betrat, kam eine Verkäuferin auf mich zu. Sie musterte mich kurz von oben bis unten und sagte dann mit einem leicht abfälligen Ton: „Die Sonderangebote gibt's dort hinten!"

Das ist jetzt über 20 Jahre her. Ich habe den Laden nie wieder betreten. In dieser Zeit habe ich viele Anzüge gekauft – aber keinen einzigen dort."

Die Botschaft: **Es geht nicht um Produkte – es geht um Emotionen.**

Es spielte keine Rolle, wie hochwertig die Stoffe waren oder wie großartig die handwerkliche Kunst dieses Schneiders war – er hätte dort nicht gekauft, weil er sich nicht wertgeschätzt und nicht willkommen fühlte.

In diesem Buch finden Sie viele solcher Praxisberichte, die wir zum Teil selbst erlebt haben oder die uns so geschildert wurden. Alle verdeutlichen: **Vertrauen, Beziehung und Emotionen sind der Schlüssel zu echter Kundenbindung.**

Solche Erfahrungen machen deutlich: Banken benötigen heute Berater, die mehr bieten als Fachwissen – sie brauchen Menschen, die sich zu echten Wohlfühl-Beratern entwickeln.

Wohlfühl-Berater ist kein Titel – und Wohlfühl-Beratung ist auch kein Zauberwort, das Kunden wie von selbst zur Unterschrift führt.

Wohlfühl-Beratung ist eine Haltung

Sie beschreibt eine innere Einstellung, ein Mindset, das den Kunden als Menschen wahrnimmt – mit seinen Werten, seinen Zielen und dem, was ihm wirklich wichtig ist. Es geht darum, die Beratung aus einer echten Beziehung heraus zu gestalten.

Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie oder Ihre Berater den Begriff „Wohlfühl-Beratung" aktiv in der Kommunikation verwenden oder ob er lediglich in Ihrer inneren Haltung verankert ist.

> An dieser Stelle wollen wir eines klarstellen: Wir lieben Vertrieb, wir leben und atmen Vertrieb. Wir sind der Meinung, dass jede erfolgreiche Organisation eine gesunde und leistungsorientierte Vertriebseinstellung braucht – geprägt von der richtigen Haltung.

Wenn wir mit Bankern über Emotional Banking sprechen, hören wir häufig die Sorge, dass eine stärkere Kundenorientierung zwangsläufig zu Lasten der Erträge gehen müsse. Als würde der Fokus auf den Menschen automatisch bedeuten, auf wirtschaftliche Interessen zu verzichten.

Das ist nicht der Fall: Kundenfokus bedeutet für uns nicht, jedes Angebot bis auf das letzte Zehntel zugunsten des Kunden zu optimieren – sofern das überhaupt möglich ist. Kundenfokus bedeutet eine wertschätzende Haltung und eine Beratung, die Emotionen bewusst berücksichtigt. Ziel ist es, Lösungen so zu gestalten und zu präsentieren, dass sie für die

Bank wirtschaftlich attraktiv sind – und beim Kunden Sicherheit, Vertrauen und das Gefühl auslösen, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Wohlfühl-Beratung ist keine Romantik – sie ist eine Ertragsstrategie. Wenn Kunden sich gut begleitet fühlen, Klarheit gewinnen und emotionale Sicherheit erleben, folgen sie häufiger den Empfehlungen, sind loyaler, empfehlen weiter und sind weniger preissensibel. So entsteht nachhaltiger Ertrag.

Die bisherige, oft rein produktorientierte Denk- und Handlungsweise im Vertrieb hat das Bild geprägt, das viele Kunden heute von Banken und Beratern haben: distanziert, produktgetrieben und unpersönlich. Und das trotz des Einsatzes von Beratungsbögen und Leitfäden.

Zudem sind in der Finanzdienstleistung Produkte austauschbar. Preise und Konditionen lassen sich in Sekundenschnelle vergleichen. Der eigentliche Unterschied entsteht dort, wo Kunden Vertrauen erfahren und positive persönliche Erlebnisse machen. Hier liegt die größte Chance für Filialbanken: nicht in immer neuen Gebührenmodellen oder reinen Kostensenkungsprogrammen, sondern in einer Kultur und Haltung, die Kunden begeistert und echte Verbundenheit schafft.

Warum eine solche innere Einstellung so wirksam ist, lässt sich neurowissenschaftlich erklären.

⏩ Emotionen prägen unsere Entscheidungen

Durch die Neurowissenschaft wissen wir heute: Menschen treffen ihre Entscheidungen nicht primär rational, sondern emotional. Entscheidungen entstehen im limbischen System – jenem Teil des Gehirns, der für Emotionen, Bewertungen und unbewusste Reaktionen zuständig ist. Zahlreiche Studien zeigen, dass der überwiegende Teil unserer Ent-

scheidungen – über 80 Prozent – emotional getroffen und erst im Nachhinein rational begründet wird.

Wer kennt das nicht: „Eigentlich ist es etwas teurer – aber es fühlt sich richtig an, weil …“ Dieser Satz beschreibt treffend die Symptomatik: Wir entscheiden aus dem Gefühl heraus und liefern uns oft in Sekundenbruchteilen rationale Gründe, um diese Entscheidung zu rechtfertigen.

Hier liegt der Kern von Emotional Banking: Es geht darum, die emotionale Logik menschlicher Entscheidungen und menschlichen Handelns zu verstehen. Beratung so zu gestalten, dass Kunden sich sicher fühlen, Orientierung erhalten und überzeugt sind, die für sie richtige Entscheidung getroffen zu haben. **Gleichzeitig bleibt dieser Ansatz für die Bank effizient, strukturiert und skalierbar.**

Wir sind überzeugt: **Die Bank der Zukunft ist eine Wohlfühl-Bank.**

Jetzt mögen Sie denken: „In kleinen, hochpreisigen Einheiten mag das funktionieren – aber flächendeckend im Retailgeschäft? Dafür fehlt uns schlicht die Zeit und die Manpower.“ Genau hier liegt der Irrtum.

Wohlfühl-Beratung ist keine Frage des Segments oder der Ressourcen, sondern der Haltung. Sie beginnt im Kopf – und zeigt sich in den kleinen Momenten: im ehrlichen Interesse, im aufmerksamen Zuhören, im wertschätzenden und zugewandten Blickkontakt. Dort entsteht das Gefühl, verstanden, ernst genommen und als Mensch im Ganzen gesehen zu werden. Und dieses Gefühl entscheidet über Vertrauen und Bindung.

Vertrieb funktioniert heute anders als noch während der Jahrtausendwende. Fachwissen, Produkte und Konditionen sind jederzeit digital verfügbar. Was bleibt, ist der Mensch. Deshalb haben wir dieses Buch **EMOTIONAL BANKING: Der Faktor Mensch im digitalen Zeitalter** geschrieben.

Wir zeigen, wie aus Beratung echte Verbundenheit entsteht. Wie die Bank von morgen – die Wohlfühl-Bank – ihre Kunden auf emotionaler Ebene erreicht, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbaut und sich dadurch klar von digitalen Mitbewerbern absetzt. Nicht durch neue Produkte oder schnellere Prozesse, sondern durch Wertschätzung, eine gezielt emotionale Kundenansprache und eine Beratung, die begeistert und echte Wirkung entfaltet und damit einen realen Wettbewerbsvorteil schafft. Wir zeigen, wie Vorstände und Führungskräfte eine Kultur etablieren, die Mitarbeitende motiviert, Kunden begeistert und die Zukunftsfähigkeit ihrer Häuser sichert.

Dieses Buch ist praxisnah. Es verbindet Methoden und Modelle mit Berichten aus unserem Beratungsalltag. Es liefert Impulse für Entscheider, die den Vertrieb nicht über Druck steuern möchten, sondern über Haltung, Emotion und Vertrauen.

Eine Anmerkung zur Zielgruppe und Tiefe dieses Buches

Dieses Buch haben wir für Vorstände, Entscheider und Führungskräfte im Vertrieb von Banken geschrieben. Es zeigt, wie Emotionen im persönlichen Beraterалltag – und im Business allgemein – wirken und unser Handeln beeinflussen.

Wir haben uns bewusst für eine hohe Detailtiefe entschieden. Führungskräfte, die selbst noch in der Beratung aktiv sind, können diese Methoden und Tools direkt anwenden. So sammeln sie eigene Erfahrungen, die sie dann praxisnah in Meetings, Coachings und bilateralen Gesprächen an ihre Berater und Mitarbeiter weitergeben können.

Auf Vorstandsebene mag diese Detailtiefe auf den ersten Blick überflüssig erscheinen. Sie hilft jedoch, typische Situationen im Alltag schneller zu erkennen, in denen Emotionen Entscheidungen prägen. Und sie zeigt, wie sich Emotionen mit passenden Methoden gezielt nutzen lassen – für Kundenbindung, Glaubwürdigkeit und nachhaltigen Vertriebserfolg.

Wir sind überzeugt:

Banken, die Wohlfühl-Beratung und Emotional Banking im täglichen Doing verankern, werden gewinnen – nicht nur Kunden, sondern auch engagierte Mitarbeitende, stabile Margen und eine starke Marktposition.

Dieses Buch ist unsere Einladung an Sie, diesen Weg mitzugehen.

Vom Banker zum Wohlfühl-Berater. Von der klassischen Bank zur Wohlfühl-Bank.

Mit Begeisterung, Vertrauen und echtem Mehrwert für alle Beteiligten.

Marco Weingärtler & Anja Ender

Ein persönlicher Hinweis:
Um den Lesefluss angenehm zu halten, haben wir uns entschieden, in diesem Buch nicht zu gendern. Unsere herzliche Bitte: Fühlen Sie sich – ob Frau, Mann oder divers – immer gleichermaßen angesprochen. Wenn wir von *der Berater*, *der Kunde* oder *die Führungskraft* sprechen, meinen wir immer alle Menschen – unabhängig von Geschlecht, Identität oder Herkunft.

Unsere Definition von Emotional Banking und Wohlfühl-Beratung

Was wir unter Emotional Banking verstehen:

Emotional Banking beschreibt den bewussten und professionellen Umgang mit Emotionen im Bankgeschäft. Im Mittelpunkt steht das Verständnis, wie stark Emotionen Wahrnehmung, Entscheidungen sowie Vertrauen und Beziehung beeinflussen. Es bedeutet, eigene Emotionen bewusst zu regulieren, die Emotionen anderer wahrzunehmen und einzuordnen sowie dieses Wissen im Kundenkontakt und in der Führung – über alle Bereiche hinweg – verantwortungsvoll zu nutzen. So entsteht ein professioneller Beratungs- und Führungsstil, der Klarheit schafft, Vertrauen stärkt, Entscheidungen erleichtert und Beziehungen gestaltet.

Was wir unter Wohlfühl-Beratung verstehen:

Wohlfühl-Beratung ist ein standardisiertes Vorgehen, das Beratungsgespräche reproduzierbar erfolgreich macht: klar im Ablauf, stark in der Wirkung. Sie verbindet Struktur und Effizienz mit der notwendigen Flexibilität und Individualität im Gespräch.

Grundlage sind die Prinzipien des Emotional Banking sowie neurowissenschaftliche Erkenntnisse darüber, wie Emotionen entstehen, wie Menschen Informationen bewerten und Entscheidungen treffen. Die Wohlfühl-Beratung gibt Beratern und Kunden Orientierung, schafft emotionale Sicherheit und baut eine belastbare Vertrauensbasis auf – als Voraussetzung für klare Entscheidungen und nachhaltige Kundenbindung.

Wohlfühl-Beratung verbindet vermeintlich ideelle Werte wie Haltung, Wertschätzung und Selbstbewusstsein mit wirtschaftlicher Attraktivität für den Kunden und die Bank. So werden weiche Faktoren zu harten Ergebnissen: Aus konsequenter Gesprächsführung entstehen höhere Effektivität, stärkere Kundenbeziehungen, bessere Abschlussqualität, mehr Weiterempfehlungen, geringere Preissensibilität – und damit nachhaltig höhere Erträge.

Vier Wege zur Differenzierung – und nur einer führt zum Ziel

1

Der Wettbewerb im Bankensektor nimmt weiter zu. McKinsey sieht den deutschen Privatkundenmarkt in einer Phase starker Veränderung. Universalbanken wollen nicht nur Marktanteile halten, sondern gezielt ausbauen. Parallel dazu etablieren sich Direkt- und Neobanken mit fokussierten Angeboten und digitalen Geschäftsmodellen. Das erhöht den Konkurrenzdruck auf traditionelle Institute deutlich.

Die Konsequenz bringt McKinsey auf den Punkt: „In einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld sind klare Strategien zur Differenzierung und Positionierung entscheidender denn je, um die eigene Marktposition zu halten oder auszubauen."[2]

Auch die Studie „Ertragslage Deutscher Regionalbanken" (Prof. Roll & Pastuch) zeigt: Zinswende, steigender Kostendruck, wachsende regulatorische Anforderungen und der digitale Wandel bringen viele Institute mit traditionellen Geschäftsmodellen an ihre Grenzen. Deshalb wird eine klare strategische Ausrichtung mit konsequenter Ertrags- und Effizienzsteuerung zum entscheidenden Hebel. An dieser Stelle setzen wir an: Differenzierung entsteht nicht nur über Kennzahlen und Produkte, sondern vor allem dort, wo Banken eine klare strategische Position beziehen – und ihren Kunden Vertrauen, Nähe und Orientierung geben.

---

[2] Quelle: *Privatkundengeschäft: Digitalbanken verschärfen den Wettbewerb | McKinsey* (https://www.mckinsey.de/news/presse/2025-09-30-german-retail-banking-report-2025)

Wer als Bank die Aufmerksamkeit seiner Kunden gewinnen und halten will, braucht eine überzeugende Antwort auf eine zentrale Frage: **Warum soll der Kunde ausgerechnet zu uns kommen oder bei uns bleiben – und nicht zu einer anderen Bank gehen?**

Oder anders formuliert:

> Welche Botschaft sendet Ihre Vertriebssteuerung an den Vertrieb, damit dieser dem Kunden glaubwürdig vermitteln kann, was Ihre Bank besser kann als andere?

> Worin unterscheiden Sie sich – mit Ihren Produkten, Ihren internen Abläufen und vor allem mit Ihren Menschen, also Mitarbeitenden und Führungskräften – von Ihren Mitbewerbern?

> Was machen Sie anders als andere?

> Warum sollten Kunden Ihnen ihr Vertrauen schenken – und nicht einem Wettbewerber?

Viele Häuser suchen die Antwort in Alleinstellungsmerkmalen (USPs) oder in einzelnen Stärken, die sie über Jahre aufgebaut haben. Bei näherer Betrachtung lässt sich das Spielfeld der Differenzierung jedoch auf vier Kernbereiche verdichten:

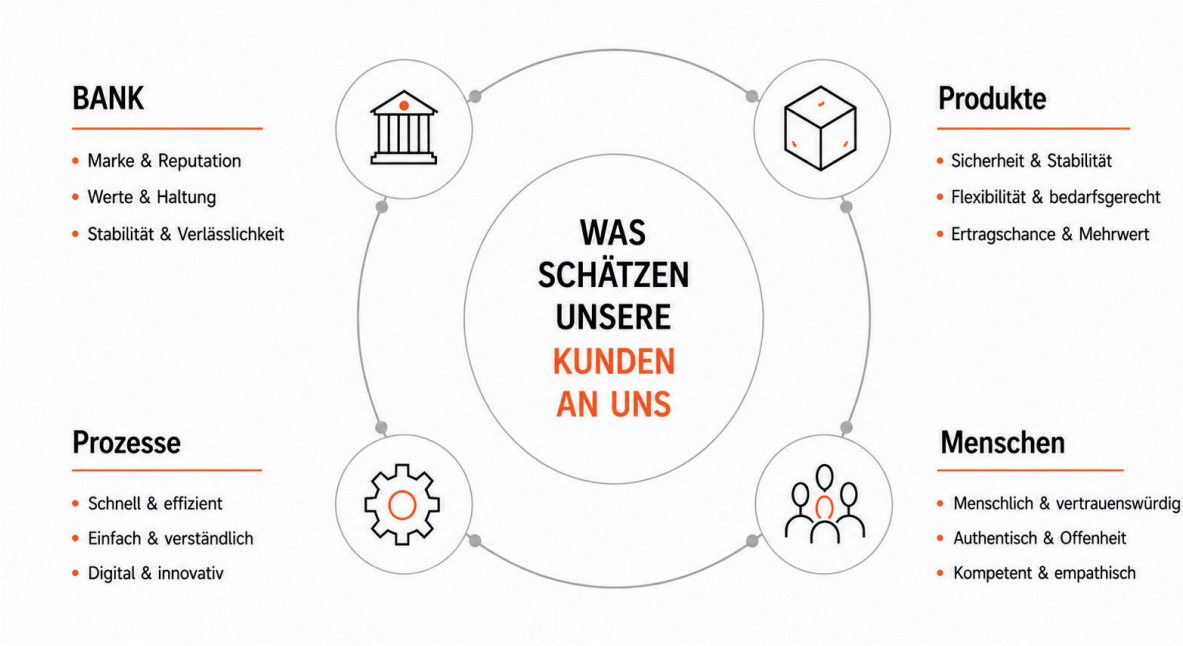
> Das Unternehmen – die Bank

> Die Produkte

> Die Prozesse

> Die Menschen

Diese vier Felder bilden das Fundament für Markterfolg und zeigen zugleich sehr deutlich, an welcher Stelle die größten Chancen bestehen, sich tatsächlich vom Wettbewerb abzuheben. Lassen Sie uns die einzelnen Bereiche näher betrachten.



Das Unternehmen – die Bank

Auf den ersten Blick scheinen die Spielräume in diesem Feld begrenzt: Die regulatorischen Hürden für eine Banklizenz sind hoch, die Aufsicht ist weitgehend einheitlich geregelt. Das führt dazu, dass deutsche Banken in der Kundenwahrnehmung zunächst ein vergleichbares **Grundvertrauen** genießen. Systemstabilität, Regulierung und die über Jahrzehnte bewiesene Verlässlichkeit machen Banken grundsätzlich zu seriösen Partnern.

Traditionell konnten Banken aus dieser Rolle Kapital schlagen. Doch diese historische Stärke bekommt heute einen starken Gegenspieler: **Innovation.** Digitale Player und Fintechs treten mit modernen Plattformen auf, die Geschwindigkeit, Komfort und intuitive Bedienbarkeit in den Vordergrund stellen.

Damit wächst der Druck auf klassische Institute. Ein bekanntes Logo, ein repräsentatives Gebäude oder eine lange Historie reichen längst nicht

Der Ausblick

In den folgenden Kapiteln beleuchten wir typische Verhaltensweisen, die im Vertriebsalltag vieler Banken bis heute verbreitet sind – und wir zeigen, wie sie sich verändern lassen, damit Beratung wieder zu einem echten Erlebnis und zu einem Wohlfühlmoment für Kunden wird.

Dabei geht es nicht darum, Schuldige zu suchen, sondern Ursachen zu erkennen und zu verstehen, wie dieses Bild von Banken und Beratern in der Öffentlichkeit entstehen konnte. Nur wer die Mechanismen und Denkmuster der Vergangenheit versteht, kann sie bewusst verändern.

Auf dieser Grundlage geben wir konkrete Impulse, wie sich Haltung und Verhalten im Umgang mit Kunden neu ausrichten lassen – **wertschätzend, empathisch und unterstützt durch aktuelle neurowissenschaftliche Erkenntnisse**. Schritt für Schritt entsteht so eine Beratungskultur, die Vertrauen aufbaut, Beziehungen stärkt und Banken wieder zu Orten macht, an denen sich Menschen verstanden und gut aufgehoben fühlen.

Emotional Banking in Zeiten künstlicher Intelligenz – was heißt das?

2

Künstliche Intelligenz verändert das Verhalten von Kunden ebenso wie die Arbeitsweise von Finanzdienstleistern nachhaltig. Im aktuellen KI-Hype wird jedoch oft vergessen, was in Finanz- und Vermögensfragen weiterhin erfolgsentscheidend bleibt: **die zwischenmenschliche Beziehung.** Gerade dort, wo es um hohe Beträge, langfristige Entscheidungen und erklärungsbedürftige Lösungen geht, stehen Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Sympathie und Wertschätzung im Zentrum. Viele Menschen kaufen nach wie vor am liebsten von Menschen.

In diesem Kontext kommt der menschlichen und emotionalen Intelligenz eine Schlüsselrolle zu: Sie wird auch in Zukunft entscheidend dazu beitragen, wie gut Kundenbindung gelingt und wie erfolgreich Beratung ist.

Die entscheidende Führungsfrage lautet daher: **Wie nutzen Finanzdienstleister den Mehrwert des persönlichen Gesprächs konsequent?** Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind die zentrale Währung der Finanzbranche – das bestätigen Entscheider, Führungskräfte und Mitarbeitende im Kundengeschäft immer wieder. Aktives Zuhören, emotionale Verlässlichkeit und die Fähigkeit, sich in die Vorstellungswelt des Kunden hineinzuversetzen, fördern belastbare Beziehungen und erhöhen damit die Chancen auf Abschlüsse, Loyalität und Weiterempfehlungen.

KI: Fluch oder Segen im Beratungsalltag?

Natürlich gibt es Kunden, die sich in Zeiten von Chatbots wie ChatGPT & Co. auch in Geld- und Anlagefragen bevorzugt digital begleiten lassen. KI-basierte Systeme führen anhand umfangreicher Daten durch Beratungslogiken und schlagen Lösungen vor, die zu den zuvor abgefragten Anforderungen passen. Im ersten Moment vermitteln diese Systeme das Gefühl, am Puls der Zeit zu sein, also modern, effizient und objektiv beraten zu werden. Sie erzeugen den Eindruck von Sicherheit, weil die Empfehlungen auf umfangreichen Daten basieren und vermeintlich frei von persönlichen Einflüssen sind.

Doch die Informationsflut und der grenzenlose Zugang zu digitalen Vergleichsmöglichkeiten führen heute immer häufiger zu einer Überforderung. Kunden recherchieren stundenlang, vergleichen Produkte, lesen Bewertungen und prüfen Empfehlungen – auch jene, die ihnen von einer KI gegeben werden. Das Ergebnis ist paradoxerweise oft das Gegenteil von Sicherheit: Statt Klarheit entsteht Unsicherheit. Die Vielzahl an Optionen ermüdet, frustriert und führt nicht selten dazu, dass gar keine Entscheidung getroffen wird – oder aus reiner Erschöpfung eine falsche.

Was dabei häufig fehlt, ist der positive emotionale Abschlussmoment: ein zustimmendes Kopfnicken, ein aufrichtiges „Das ist für Sie eine stimmige Entscheidung“ oder ein wertschätzendes Feedback, das Orientierung gibt. Eine KI kann diese menschliche Bestätigung nicht ersetzen. Sie bleibt ein exklusives Privileg echter, persönlicher Beratung und damit eine Kernkompetenz, mit der Filialbanken auch in einer KI-geprägten Welt Vertrauen aufbauen und Bindung stärken können.

Der KI-gestützten Beratung sind Grenzen gesetzt

Vor allem Neobanken setzen stark auf KI-basierte Systeme und stellen sie gerne als Allheilmittel der Zukunft dar. Tatsächlich verfügen diese

Systeme über nahezu unbegrenzte Datenmengen und führen Kunden mithilfe gezielter Fragen zu einer scheinbar passenden Produktlösung. Auf den ersten Blick wirkt das attraktiv: Kunden fühlen sich unabhängig, können in Ruhe Entscheidungen treffen und laufen nicht Gefahr, von einem übereifrigen Berater etwas „aufgeschwatzt" zu bekommen. Gleichzeitig sparen Banken Kosten und Zeit, weil weniger persönliche Beratung erforderlich ist. Eine Win-win-Situation also – zumindest scheinbar.

In der Praxis zeigt sich jedoch ein anderes Bild.

Der Kunde muss sich zunächst mühsam durch komplexe Systeme klicken, Fragen korrekt beantworten und seine Entscheidungen letztlich allein verantworten. Damit KI-Beratung wirklich treffsicher sein kann, müsste der Kunde eine ehrliche und zugleich belastbare Selbstanalyse vornehmen – und hier liegt das Problem. Diese Selbsteinschätzung basiert nicht nur auf Zahlen und Fakten, sondern auch auf der Lebensphase, den Erfahrungen und sogar auf der Tagesverfassung.

Ein einfaches Beispiel: Startet jemand ausgeschlafen, bei Sonnenschein und mit einer guten Nachricht in den Tag, fällt die Selbsteinschätzung zur eigenen Risikobereitschaft oft mutiger aus. Nach einer schlaflosen Nacht, grauem Himmel und negativen Nachrichten verschiebt sich die Wahrnehmung – und damit die Einschätzung von Sicherheit, Flexibilität und Risiko.

Die KI kennt nur Daten, jedoch keine Lebensgeschichten oder Stimmungen. Ein menschlicher Berater hingegen kann nachfragen, Zwischentöne aus der Stimme heraushören und nonverbale Signale wie Körpersprache oder Mimik einbeziehen. Er erfasst das große Ganze: die Welt des Kunden, seine Ziele, Werte und seine individuelle Lebenssituation. Darin liegt der unschätzbare Vorteil der persönlichen Beratung – und der Grund, warum Emotional Banking auf Dauer unschlagbar bleibt.

Meine Erkenntnisse aus diesem Kapitel:

Was Kunden heute wirklich erwarten: Verstanden, nicht überredet werden

3

Bankberater sind Spezialisten in Finanzfragen, ausgestattet mit hoher fachlicher Expertise. Wie Ärzte haben auch sie ihre Spezialisierungen – im Bankbetrieb typischerweise im Aktiv- oder im Passivgeschäft. Mit den Jahren sammeln sie zudem umfangreiche Erfahrungen aus Hunderten, oft Tausenden von Kundengesprächen.

Aus dieser Erfahrung entwickeln sich Muster. Bedürfnisse von Kunden hängen eng mit ihrer Lebenssituation und ihrem Alter zusammen: Jüngere Kunden sollten sich idealerweise frühzeitig mit dem Thema Altersvorsorge auseinandersetzen, auch wenn es in dieser Lebensphase oft noch fern erscheint. Familien konzentrieren sich auf den Traum vom Eigenheim, und Kunden ab 50 wollen vor allem das Erreichte sichern und ihr Vermögen so strukturieren, dass es stabil bleibt und wächst.

Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, dass Berater oft schon vor dem Termin eine klare Idee haben, welche Lösung zu ihrem Kunden am besten passen könnte. Sie sehen das Gesamtengagement, erkennen Ansatzpunkte und wissen schnell, wo sich ein Produktangebot platzieren ließe.

Was fachlich nachvollziehbar ist, trifft jedoch auf eine Kundengruppe, deren Grundvertrauen in Banken in den vergangenen Jahrzehnten spürbar zurückgegangen ist.

Das Vertrauensproblem

Besonders seit den Finanz- und Bankenkrisen der 2000er-Jahre hat das ursprüngliche Vertrauen der Bevölkerung in Banken und Banker stark gelitten. Krisen, Skandale, der Produktvertrieb und öffentliche Bonusdiskussionen erschütterten das öffentliche Bild der Branche nachhaltig. Aus dem einst respektierten Bankbeamten, der als Inbegriff von Seriosität und Sicherheit galt, wurde in der öffentlichen Wahrnehmung zunehmend ein Produktverkäufer. Die Glaubwürdigkeit ging verloren und ist in vielen Köpfen bis heute nicht vollständig zurückgekehrt.

Wie stark dieses Bild in den Jahren nach der Finanzkrise bereits gelitten hatte, zeigte die Allensbacher Berufsprestige-Skala von 2013: Banker kamen damals auf nur 3 Prozent und lagen damit sogar noch hinter Politikern mit 6 Prozent. Zum weiteren Vergleich: Ärzte erreichten 76 Prozent, Lehrer 41 Prozent. Damit lag der Banker am Ende der Rangliste. Die Allensbach-Zahlen sind zwar kein aktueller Maßstab für die heutige Situation, aber ein aussagekräftiger Hinweis darauf, wie tief der Vertrauensverlust nach den Krisenjahren bereits reichte. Während in den 1980er- und 1990er-Jahren die Profession des Bankkaufmanns noch als sicher, geachtet und karrierestabil galt, hatte sich dieses Bild bis dahin grundlegend verändert.

Für die heutige Einordnung ist ein aktueller Blick entscheidend: Das Edelman Trust Barometer 2025 weist für die Finanzbranche in Deutschland einen Vertrauenswert von 46 Prozent aus; das liegt laut Edelman im Bereich des Misstrauens. Traditionelle Banken kommen zwar auf 55 Prozent, liegen damit jedoch lediglich im neutralen Bereich. Das zeigt: Das Misstrauen gegenüber der Branche insgesamt besteht bis heute fort, auch wenn klassische Banken über einen Vertrauensvorsprung verfügen. Dieses über Jahre gewachsene Spannungsfeld zeigt sich besonders deutlich im Beratungsgespräch selbst.

Der Kunde spürt Verkaufslenkung

Das Kernproblem entsteht nicht, weil die Produktideen der Berater grundsätzlich falsch wären – im Gegenteil: Häufig sind sie fachlich sogar sehr passend. Entscheidend ist vielmehr das Gefühl des Kunden. Sobald er den Eindruck gewinnt, das Gespräch steuere von Beginn an auf eine vorgefertigte Lösung zu, entsteht schnell der Gedanke: „Die wollen mir nur etwas verkaufen." Selbst eine objektiv passende Lösung verliert dadurch an Wirkung. Der Kunde fühlt sich nicht verstanden, sondern gelenkt, überredet – oder gar überrumpelt. Die Folge ist Ablehnung, Misstrauen und Distanz.

Praxis-Story: Echte Aufmerksamkeit macht den Unterschied

Eine junge Beraterin, frisch eingestellt, stellte ihrem Chef eine Frage: „Wie zeige ich meinen Kunden echtes Interesse, sodass es bei ihnen wirklich ankommt? Wie erreiche ich die Gefühlswelt meiner Kunden?"

Ihr Chef antwortete ihr mit einer kleinen Übung:

Sie sollte sich zwei Situationen vorstellen.

Erste Szene: Ein Ehepaar sitzt abends gelangweilt zu Hause. Die Ehefrau erzählt von ihrem Tag, während der Ehemann bereits den Fernseher eingeschaltet hat und entspannt im Sessel sitzt – den Blick ins Leere gerichtet. Ab und zu nickt er zustimmend oder sagt beiläufig: „Ja, gut, Schatz."

Zweite Szene: Zwanzig Jahre früher – ihr erstes Date. Er wartet voller Vorfreude und Anspannung im Restaurant. Er will alles über sie wissen, blickt ihr direkt in die Augen, strahlt sie an, nimmt jedes Wort auf, das sie sagt, und fragt nach, wenn er etwas nicht versteht. Er