

# UBS drückt aufs Gaspedal



Mit einem dynamischen Verkaufstraining  
stimmen sich die Mitarbeiter im Geschäftsbereich  
Individualkunden auf das mehrjährige  
Marktbearbeitungsprogramm «Race» ein.





#### Kathrin Cuomo

Benzindunst, röhrende Motoren, quietschende Reifen – Boliden schiessen über die Bahn. Am Steuer sitzen Banker. UBS steigt ins Rennen um die Gunst der Individualkunden. Mit «Race» bringt die Bank in der Schweiz System und Bewegung in die Marktbearbeitung. Das Verkaufstraining sorgt für «Drive» in der UBS-Kundenberatung.

Trainingslager ist ein altes Fabrikareal in der Nähe von Bern. Fernab von Alltagshektik hat sich hier UBS seit letztem November einquartiert, um ihre Führungs-Crew temporeich auf die neue Verkaufskultur einzustimmen. Race-Plakate begleiten den Besucher durchs ganze Gelände. Zwei Stockwerke sind eigens im Formel-1-Look gestylt: Der Boden wurde rot, die Wände schwarz und weiss gestrichen. Ölfässer dienen als Tische. Startflaggen bedruckt mit den grossen «Grand Prix»-Namen wie «Silverstone» oder «Hockenheim» markieren die Schulungsräume. Ein Gokart-Rennen bringt zusätzliche Stimmung in das dreitägige Schulungsprogramm.

#### Training für 2500 Kundenberater

Wöchentlich finden zwei Intensivkurse statt. Unter der kundigen Führung externer Verkaufsprofis und bereits geschulter UBS-Vertreter werden pro Training 30 bis 40 Kaderleute für Race fit gemacht. Die Geschäftsstellen- und Teamleiter wie zuvor die Regionen- und Marktgebietsleiter erfüllen eine Doppelfunktion: zum einen frisken sie im Workshop ihr Wissen auf, zum anderen müssen sie das Gelernte in einem nächsten Schritt



«**Führungsverantwortung wahrnehmen,**

**selbst wenn wir gelegentlich**

**die Leitplanke touchieren.»**»



an die Mitarbeiter weitergeben. Bis Ende Juni werden schweizweit rund 850 Führungsverantwortliche und 2500 Kundenberater geschult sein. Alle acht Regionen befinden sich mittlerweile in der 20-wöchigen Marktbearbeitung. Die Bank plant, während dieser aktiven Betreuungsphase über eine halbe Million Kunden zu kontaktieren.

Mit dem Race-Training sollen die Frontmitarbeiter ihre Verkaufskompetenzen stärken. Verkauf um jeden Preis ist aber verpönt. «Wir betreiben kein Produkte-Pushing oder Hard-selling.» Von der Anlagestrategie bis zur Vorsorgeplanung will UBS ihren Kunden Partner in allen Finanzfragen sein. Ins Zentrum ihrer ganzheitlichen Beratung stellt die Bank den Kundennutzen. Dann folgt der Geschäftsabschluss. Im Kursprogramm steht deshalb die Bedarfsabklärung ganz oben. Am Beispiel von drei Musterkunden lernen die Teilnehmer mit gezielten Fragen die Bedürfnisse zu ermitteln. Einfache Hilfsmittel dienen dazu, das jeweilige Kundenprofil zu visualisieren.

Aus einem der Räume dringt Gelächter. «Nach anfänglicher Skepsis gegenüber der Schulung springt schnell der Funke über», erklärt Race-Projektleiter Peter Fleischmann die lockere Stimmung. Im «Monza»-Zimmer unterbricht der Trainer gerade eine Präsentation und fordert vom Teilnehmer mehr Power. Dieser reagiert gelassen auf die konstruktive Kritik. Alle zwei Stunden

formieren sich die Vierergruppen des Kurses neu. In den Pausen wird aufgetankt. Während dieser Boxenstopps tauschen die Teilnehmer Erfahrungen aus. Eine Kundenberaterin erzählt, dass sie selbst nach 30 Jahren bei der Bank mit Race noch dazu lernt und die modernen Verkaufstechniken gut einsetzen kann.

### Dauerpessimisten sind out

Die Zeit zwischen den einzelnen Trainingseinheiten nutzen die Coaches für eine kurze Lagebesprechung. Ein Trainer erzählt, dass Dauerpessimisten unter ihren Teamkollegen einen schweren Stand hätten. An der Kundenfront herrscht Aufbruchstimmung. Tatsache ist aber auch, dass viele der Frontmitarbeiter noch am so genannten «Hotline»-Syndrom leiden: Sich wiederholende Kundenbeschwerden und das zeitweise angekratzte Image der Bank haben am Selbstbewusstsein genagt. Auch das Gefühl für «Leadership» gilt es am Kurs wieder aufzubauen. «Wir müssen noch stärker unsere Führungsverantwortung wahrnehmen, selbst wenn wir gelegentlich die Leitplanke touchieren», fordert ein Coach.

«Vorbei ist die Zeit der Nabelschau und des Selbstmitleids. Wir wollen den Kopf wieder Richtung Markt drehen», formuliert Thomas Ulrich, Leiter Vertriebsunterstützung & Steuerung Anlagekunden, die Hauptmotivation von Race. Während UBS mit der Integration und mit sich selbst beschäftigt war, hat die Konkurrenz nicht geschlafen und «verfügt über grosse Kontinuität in der Kundenbetreuung», erklärt ein externer Trainer. «UBS startet für einmal nicht aus der Poleposition. Jetzt müssen wir das Gaspedal runterdrücken und einen Gang zulegen», erklärt Franz Menotti. – Der Leiter Individualkunden präsentiert sich den Teilnehmern per Video passend zu Race in einem Rennauto sitzend.

Beim Gokart-Rennen auf Europas grösster Indoor-Bahn drehen die Banker – jetzt in schwarzer Rennfahrer-Kluft mit UBS-Logo – noch einmal voll auf. Nach einem anstrengenden Kurstag kommen sie beim «Warm Up» wieder auf Touren. Vor allem die Herren starten durch und steuern verwegend in die Kurven. Aber auch die Damen lassen sich nach anfänglichem Zögern vom Rennfieber anstecken. – Schliesslich war es eine Kollegin, die in einem früheren Training bisherige Bestzeit fuhr! – Vom Race-Feeling gepackt meint eine Teamleiterin: «Jetzt stürzen wir uns mit Vollgas in die Kundenberatung.»

<http://bw.ubs.com/pf/ik/ak/vertriebsunterstuetzung/>



Race-Projektleiter Peter Fleischmann