

## Wettbewerbsfaktoren: 9 Abschlussssicherheit

### Zum Geleit

Geborene Vertriebsorganisationen haben eine von Banken abweichende DNA. Freie Handelsvertreter (MLP, DVAG...) verdienen ausschließlich erfolgsabhängig, bei Sales Managern in der Industrie ist das Fixum oft zu wenig zum Leben, der Hauptverdienst kommt aus der Umsatzprovision und der Statusprämie.

Verkaufstüchtigkeit und Abschlussssicherheit sind spätestens dann gefordert, wenn die Beratungs- = Verkaufsinitiative vom Berater ausgeht, mithin nicht auf dem Mist des Kunden gewachsen ist (Antragsgeschäft). In diesem Beitrag beleuchte ich die Haltung, die zu verminderter Abschlussssicherheit führen kann. Sie ist nach meiner Erfahrung oft ausschlaggebender als Verkaufstechnik.

Sales Manager - Status Ziele					
SM Status	Aus-prägung	Status Ziel - Kampagne			
		Gesamt	*Neukunden	Umsatz	Stück
Elite	Gold	160.000 €	30	30.000 €	
	Silver	140.000 €	30	30.000 €	
	Gold	120.000 €	20	20.000 €	
	Silver	100.000 €	20	20.000 €	
Professional	Gold	80.000 €	15	15.000 €	
	Silver	70.000 €	15	15.000 €	
		60.000 €	10	10.000 €	
Advanced					
Basic					

### Ein Un-Beispiel

Ich bin zu Gast bei der Commerzbank, wo ich den Zahlungsverkehr konzentriert habe. Die zuständige Mitarbeiterin in der Filiale hat mich als Geschäftsführer meiner [H&T Software GmbH](#) zum „Geschäftskunden-Kompass-Gespräch“ geladen. Davon muss sie pro Jahr soundso viele machen, um ihre Ziele zu erreichen. Gegen Ende des Gesprächs kommt es zu diesem Dialog:

- Beraterin: Ihre privaten Anlagen machen sie bei der Sparkasse?  
 Ich: Ja, richtig. Im Private Banking.  
 Beraterin: Also wahrscheinlich Wertpapiergeschäfte.  
 Ich: Ja, hauptsächlich.  
 Beraterin: Und da sind sie auch immer noch sehr zufrieden.  
 Ich: Ja, sehr.  
 Beraterin: Dann haben *wir* wohl keine Chance, mit ihnen auch mal private Anlagen zu machen...  
 Ich: Nein.

Die gute Nachricht: das Thema wurde pflichtschuldigst angesprochen; und die erfolgte Ansprache kann nun im CRM-System hinterlegt werden mit Dropdown „Kein Bedarf“. Die schlechte Nachricht: Verkauft ist nix. Und das CRM-System wird sich und alle Nachfolger der heutigen Beraterin noch Jahre später daran erinnern, dass es bei diesem Kunden auf diesem Feld keinen Bedarf gibt.

Wie würden Sie die Haltung der Geschäftskundenberaterin beschreiben? Und: Ist ihr mit einem Verkaufstraining geholfen?

### Berater oder Verkäufer?

Wie sehen sich Ihre Mitarbeiter selbst? Dem Titel nach sind sie „Kundenbetreuer“, „Kundenberater“ o.ä. Während sich die Außendienstler in den Vertriebsorganisationen neudeutsch „Sales Manager“ nennen<sup>1</sup>. Nun ist Name bekanntlich Schall und Rauch. Aber es ist schon auffällig:

- Bei Banken beginnt die Berufsbezeichnung mit dem Kunden ([Kundenberater](#))

<sup>1</sup> Was wahrscheinlich weniger profan klingen soll als „Verkäufer“

- Im Außendienst anderer Branchen stehen die Verkäufe („Sales“) vorn, wenn auch auf Englisch

Auch die Tätigkeit unterscheidet sich dem Namen nach:

- Bei Banken ist es die Beratung oder die Betreuung<sup>2</sup>
- Im Außendienst anderer Branchen ist es das Bewerkstelligen / Erreichen („Manager“)

Erstere sollen Kunden beraten, letztere Verkäufe bewerkstelligen. So ist der Name vielleicht doch nicht völlig Schall und Rauch. Spüren Sie doch mal selbst: Wie ist die Bezeichnung „Verkäufer“ bei Ihnen konnotiert? Möglich, dass Bank-Mitarbeiter froh sind, nicht als „Verkäufer“ geführt zu werden. Das klingt schon so... Schwarz-weiß gesprochen:

- Berater tun dem Kunden etwas Gutes. Sie geben, sie bereichern den Kunden.
- Verkäufer tun sich selbst was Gutes. Sie nehmen, sie bereichern sich.

Das stimmt so zwar nicht, könnte aber im Unterbewusstsein mancher Bank-Mitarbeiter eine Rolle spielen. Im o.a. Beispiel hatte ich den Eindruck. Wir haben es hier mit einer falschen Einstellung zu tun.

### **Es saugt und bläst der Heinzelmann...**

Erinnern Sie sich? Die scheinbar (!) seriösen Herren Blühmel (*Weinverlag Pahlgruber & Söhne*), Jürgens (Vertreter *Saugblaser Heinzelmann*) und Schober (*Allgemeine Hannoversche Lebens- und Krankenversicherungs-GmbH*) treffen zufällig an einem Tag im Advent im Wohnzimmer der Hausfrau Hoppenstedt zusammen, um derselben ihre Produkte anzupreisen und zu verkaufen. Eine herrliche Loriot-Parodie auf einschlägige Verkaufspraktiken. Die drei Herren gebärden sich als Fachleute (alle drei), Berater (Herr Schober), Problemlöser (Herr Jürgens) und Überbringer von Geschenken (Herr Blühmel), sind tatsächlich aber in erster Linie auf ihren Abschluss aus. Überspitzt ausgedrückt: Wer als Berater seriös bleiben will, darf nicht insgeheim seinen Abschluss verfolgen. Dabei liegt die Betonung auf *insgeheim*.<sup>3</sup>

### **Beißhemmung**

Machen wir es den Beratern also etwas einfacher, indem wir den Widerstand des Kunden reduzieren. Viel besser wird es nicht: Selbst, wenn der Kunde grundsätzlich (a) nicht abgeneigt ist, (b) latentes Interesse äußert oder sogar (c) unmissverständliche Kaufsignale sendet, schaffen es manche Berater, den Abschluss noch erfolgreich zu verhindern.

#### **(a) Grundsätzlich nicht abgeneigt**

Kunde: Also, so ein Gespräch mit ihrem Kollegen aus der Fachabteilung schadet bestimmt nicht. Das können wir ruhig mal ins Auge fassen.

Berater: OK, dann sprechen sie mich bei konkretem Bedarf gern wieder an.

#### **(b) Latentes Interesse**

Kunde: Im Grunde ist ihr Vorschlag, den nicht benötigten Teil längerfristig anzulegen, sinnvoll.

Berater: Dann behalte ich das mal im Hinterkopf.

---

<sup>2</sup> Auf manchen Visitenkarten steht ...-spezialist, das ist einer, der was weiß und der sein Wissen mit anderen teilt. Auch der verkauft dem Namen nach nichts.

<sup>3</sup> Spruch, den ich auf einem Bankleiter-Seminar aufgeschnappt habe: „Kunden betreuen heißt, den Kunden so schnell über den Tisch zu ziehen, dass er die dabei entstehende Reibungshitze als Nestwärme empfindet.“ Die Herren Blühmel, Jürgens und Schober lassen Grüßen.

(c) Kaufsignal

Kunde: Ihr Anlagekonzept überzeugt mich total. Das sollten wir 1:1 so umsetzen.

Berater: Moment, nicht so schnell, da gibt es nämlich noch eine spannende Alternative...

### **Haltung und Methode**

Mir kommt es vor, dass die Haltung noch wichtiger ist als die Verkaufstechnik. Erstere bedingt, dass zweitens überhaupt zum Einsatz kommt.

#### Haltung

Firmenkunde: „Sie wollen mir ja nur was verkaufen“

⇒ FKB: „Mich stört das Wort ‚nur‘, ansonsten gebe ich Ihnen Recht, solang wir beide unter ‚verkaufen‘ den fairen Tausch von Ware gegen Geld verstehen. Da geht es mir nicht anders als *ihrem* Außendienst.“

#### Technik

➤ Chancen *erkennen* (Beispiele von dieser Seite weiter oben)

(a) Kunde: Also, so ein Gespräch mit Ihrem Kollegen aus der Fachabteilung schadet bestimmt nicht. Das können wir ruhig mal ins Auge fassen.

⇒ Berater: Dann lassen sie uns gleich mal in den Kalender schauen; und ich stimme den Termin mit Florian Diemel ab...



(b) Kunde: Im Grunde ist ihr Vorschlag, den nicht benötigten Teil des Geldes längerfristig anzulegen, sinnvoll.

⇒ Berater: Dann mache ich uns jetzt einen Termin bei Andrea Schröder vom Private Banking. Wie sieht es nächste Woche am Mittwoch aus?

(c) Kunde: Der Anlagevorschlag überzeugt mich total. Das sollten wir 1:1 so umsetzen.

⇒ Berater: Gut, dann brauche ich jetzt ein paar Unterschriften von Ihnen.

➤ Chancen *erschließen* (Commerzbank-Beispiel von Seite 1)

Beraterin: Zum Schluss habe ich noch ein Anliegen: Ich habe mir für dieses Jahr vorgenommen, mit Ihnen das erste Anlagegeschäft zu machen. Was halten Sie davon?

Kunde: Puh, meine Anlagen mache ich aktuell bei der Sparkasse.

Beraterin: Das weiß ich. Sie schicken da ja auch regelmäßig Geld zur Anlage hin. Aber das muss ja nicht sein.

Kunde: Nee, muss natürlich nicht. Aber ich bin da sehr zufrieden, sonst täte ich es ja nicht.

Beraterin: Das sollen Sie auch bleiben. Aber ne faire Chance dürfen Sie mir schon geben. Was halten Sie davon: Wir lassen die Sparkasse unangetastet, aber bei der nächsten Neuanlage schicken Sie das Geld nicht einfach rüber, sondern lassen sich mal von mir beraten. Bin ich Ihnen das wert?

Kunde: Ja..., natürlich..., kann man mal so ins Auge fassen...

Beraterin: Ich verlasse mich auf Sie. Nicht, dass Sie mir das vergessen. Ich mache mir eine Wieder-vorlage. Wann ist ein guter Termin?

In diesen Beispielen verwenden die Berater eine andere Methode. Möglich, dass sie eine fundiertere Verkaufsausbildung haben. Wahrscheinlich haben sie aber schlicht eine unverkrampftere Einstellung zu ihrem Beruf, die ihnen diese Methode überhaupt erst erlaubt.

## Monitoring

In unseren [After-Sales-Umfragen](#) messen wir die Verkaufstüchtigkeit der Mitarbeiter indirekt, d.h. anhand von Indizien, weil die wenigsten Kunden darüber reflektieren, ob ihr Berater ein guter Verkäufer ist. Wir fragen z.B.

- Wie konkret waren die Vorschläge Ihres Beraters? (Skala von „gar nicht“ bis „sehr“)
- Wie konkret empfinden Sie das Gesprächsergebnis? (Skala von „gar nicht“ bis „sehr“)
- Wurde die weitere Vorgehensweise oder ein Folgetermin vereinbart? (Nein / Ja)
- Haben Sie eine Gesprächszusammenfassung mit den Ergebnissen erhalten? (Nein / Ja)
- Der Umfang der Leistungen, die Sie künftig bei Ihrer [Institut] in Anspruch nehmen, wird aufgrund dieser Beratung (Skala zwischen „stark abnehmen“ und „stark zunehmen“).

## Ausblick

Im nächsten und letzten Essay dieser Reihe geht es um *persönliche Beziehung*. Sie spielt in einigen Geschäftsfeldern *die* prominente Rolle.

Kelkheim, im November 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>

---