



Heinrich Keßler

Initiatives Verkaufen in der Bank

Das Dokument enthält den Inhalt des Handbuchs, welches den Teilnehmenden am Verkaufstraining von Banken ausgehändigt wurde. Es war gleichzeitig eine Offenlage für die beauftragenden Personen. Die Vorlage eignet sich auch für die Ermittlung des Pflichtenheftes für die Schwerpunkte eines Verkaufstrainings: Abzustellende Schwachpunkte und anzustrebende Ergebnisse können zu maßgeschneiderten Schulungen, Trainings, Teamentwicklungen, Organisationsentwicklungen und zum Anlass von Organisationslernen festgestellt und festgelegt werden.

Das Verkaufstraining folgte der Gliederung und konzentrierte sich auf das Verhaltenstraining auf der Grundlage der beschriebenen Erfahrungen. Durch das Training wurden die wenig erfolgversprechenden Verhaltensmuster durch zweckdienlichere ersetzt und eingeübt.

Das Original aus dem Jahre 1982 ist (war) auch ein Protokoll, ein Erfahrungsbericht und eine Gedächtnisstütze für das Training. Das Dokument ist am 26.05.2017 in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Vorwort zu diesem Buch

Über Verkaufstechnik, Gesprächsführung und Selbstkontrolle sind bereits eine Fülle von Büchern geschrieben worden, nur nicht über das Verkaufen am Bankschalter.

Dies liegt sicherlich hauptsächlich an der Tatsache, dass gerade die Notwendigkeit dieses speziellen Verkaufens relativ neu ist. Der strukturelle Wandel ist aber gerade hier in den letzten Jahren vehement notwendig und teilweise bereits vollzogen worden.

Die Hauptaufgabe hat dabei nicht nur die Geschäftsleitung, sondern vor allem der Bankmitarbeiter mit Kundenkontakt. Dabei ist diese neue "Rolle" erfahrungsgemäß nicht leicht. Vielfältige Überprüfungen vor allem der eigenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen sind notwendig.

Angebotene-Seminare können in der Regel das große Feld nur anreißen. Was bleibt, ist die konsequente Nacharbeit, die aber oft an fehlender Nachschlagemöglichkeit scheitert.

In über 120 Wochenseminare mit über 1400 Bankmitarbeitern wurde daher immer mehr der Wunsch nach einem solchen Nachschlagewerk geäußert.

Ich bin daher glücklich, dass Heinrich Keßler, Verkaufstrainer und Organisationsberater sich mit dem Verfassen einer echten Hilfe beschäftigt hat. Als Bankpraktiker hat er jahrelange Erfahrung nicht nur im Training, sondern auch in der Internen Bankstruktur. Seine Kenntnisse und Erfahrungen spiegeln sich in diesem Buch wieder.

Damit ist eine große Lücke geschlossen.

Ettlingen Im November 1982

Udo Kühner

Verkaufstrainer BDVT

Organisationsberater



Vorwort des Autors

Warum habe ich das Buch geschrieben?

Die Vorkenntnisse über Verkaufspsychologie und Verkaufstechnik sind bei den Bankmitarbeitern nach meiner Beobachtung sehr gering. Die Bereitschaft, sich mit solchen Fragen theoretisch und praktisch auseinanderzusetzen, ist vor den Verkaufsschulungsseminaren i.d.R. wenig ausgeprägt. Die Verkaufstrainer müssen deshalb ihre Methoden im Verkaufstraining so wählen, dass der Unterricht ausschließlich anwendungsbezogenen ist.

Mit zunehmender Akzeptanz des Verkaufen-müssens und -könnens wächst auch das Bedürfnis, sich auch über die Hintergründe zu informieren, warum Verkaufen in einem Fall "funktioniert" und im anderen Falle nicht. Das Informationsbedürfnis der Bankmitarbeiter wird von der bisherigen Literatur nicht befriedigt.

Verkaufsliteratur gibt es ausschließlich für andere Sparten oder zu speziellen Disziplinen. Die meisten Bankmitarbeiter wären erheblich überfordert und wären auch nicht bereit, sich mit solchen Werken auseinanderzusetzen und in die Erkenntnisse auf die eigene Arbeitsplatzsituation zu übertragen.

Ein anderer Grund, das Buch zu schreiben, liegt in meiner beruflichen Weiterentwicklung: Ich wollte für mich selbst festhalten, worauf es beim Verkaufstraining ankommt, wo die Schwierigkeiten liegen und die Gründe hierfür, wenn ich wieder verstärkt in das Verkaufstraining von Bankmitarbeitern engagiert sein werde. Das Buch soll mir also auch als Arbeitsunterlage dienen.

Welches Problem löse ich mit dem Buch für den Leser?

a) für den Bankmitarbeiter:

Er kann von der Fülle der Erkenntnisse im Verkaufsschulungsseminar meist nur wenig dauerhaft internalisieren, weil i.d.R. die Trainingszeiten nur sehr kurz sind. Das Buch ermöglicht ihm, an erkannten Schwachpunkten seiner Verkaufskommunikation gezielt weiterzuarbeiten, ohne den Blick auf das gesamte Verkaufsgespräch zu verlieren. Ferner ist es ihm möglich, sich zu sensibilisieren gegen neu sich einschleichende Fehler, die er mit Hilfe des Buches entdecken und selbst gezielt angehen kann.

Darüber hinaus erleichtert das Buch durch seine Gliederung und die Anbindung der Informationen an leicht nachvollziehbares Erleben des Bankmitarbeiters, sich auch in der privaten Umgebung besser und geschickter zu verhalten und durchsetzen. Dadurch leistet das Buch ein echtes Stück praktischer Lebenshilfe.

b) Der Bank und den für den aktiven Verkauf Verantwortlichen bietet das Buch eine Struktur und Stütze für erfolgreiche Imagepflege und für erfolgreiche Verkaufsaaktionen.



Initiatives Verkaufen in der Bank

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung

- I. Warum müssen Banken heute verkaufen?
Marktsituation
- II. Bankdienstleistungen sind erklärungsbedürftig
- III. Wo steht das Verkaufsgespräch im Kommunikationsmix?

B. Verkaufsdefinition

- I. Verkaufen - was ist das?
- II. Unterschiede zwischen "Verkaufen" und "Bedienen"

C. Grundregeln der Kommunikation

- i. Erleben und Verhalten
- ii. Die Beachtung
 1. Die Nichtbeachtung
 2. Die negative Beachtung
 3. Die positive Beachtung des Kunden
- I. Das Problem des Verstehens
 1. Der Kunde hat keine Signale empfangen
 2. Der Kunde kann die Signale nicht verstehen
 3. Der Kunde versteht die Signale falsch
 4. Der Kunde hat etwas verstanden, was nie ausgedrückt wurde
 5. Der Kunde lehnt die Signale ab
 6. Der Kunde versteht Sie richtig

D. Die unterschiedlichen Interessen beim Verkaufsgespräch

E. Die Grundeinstellung des Beraters zum Verkaufen

- Die Überbetonung des Interesses des Beraters, ein Geschäft machen zu wollen
- Die Überbetonung des Interesses des Beraters, den Kunden als Menschen zu behandeln
- Die Überbetonung der persönlichen Interessen des Beraters
- Die Überbetonung des Bürokratismus im Verkaufsgespräch
- Die Betonung des Gleichgewichtes zwischen Interessen der Kunden, der Bank und des Beraters

F. Auswirkungen auf das Verkaufsgespräch, wenn einzelne Interessen dominieren.

1. Die Überbetonung der persönlichen Beziehungen zum Kunden und die Überbetonung des Interesses der Kunden durch den Berater
2. Die Überbetonung der Interessen der Bank im Verkaufsgespräch
 - 2A. Die Überbetonung der Regularien
 - 2B. Die Überbetonung der geldwerten Interessen der Bank im Verkaufsgespräch
3. Die Überbetonung der persönlichen Interessen des Beraters



G. Initiativ erfolgreich verkaufen

1. Welche Bankangebote gibt es und wer ist dafür zuständig?
2. Warum kauft ein Kunde? Warum kauft ein Kunde nicht?
 - a. Vorteile durch den Kauf einer Bankdienstleistung
 - b. Nachteile durch den Kauf einer Bankdienstleistung
 - c. Die Konkurrenz der Vorteile und Nachteile aus Kauf und Nichtkauf
3. Das erfolgreiche Verkaufsgespräch
 - a. Die Vorbereitung des Gespräches
 - b. Die Ansprache des Kunden
 - c. Die Analyse
 - d. Das Angebot
 - e. Die Prüfungsphase
 - f. Einwände des Kunden
 - g. Der Abschluss
 - h. Der Verstärker
 - i. Cross-selling

Schlusswort

Literaturverzeichnis

Der Autor



Initiatives Verkaufen in der Bank

A. Einleitung

Das Wort "Verkaufen" in Verbindung mit einer seriösen Bank löst bei vielen Bankmitarbeitern negative Assoziationen aus. Sie sehen sich in ihrer Phantasie als Klinkenputzer von Haus zu Haus marschieren. Oder sie befürchten, sie sollen nun künftig den Kunden die Bankangebote aufdrängen.

Es braucht meines Erachtens nicht weiter erläutert zu werden, dass Verkaufen als "Produkte den Kunden aufdrängen" verstanden für die Bank nicht tauglich wäre.

Deshalb ist es wichtig, zunächst einige Hintergründe für das dennoch notwendige "initiative Verkaufen" in der Bank aufzuzeigen und das "initiative Verkaufen" zu erläutern.

I. Warum müssen auch die Banken heute verkaufen? Marktsituation

Bis zum Jahre 1967 gab es die Zinsverordnung, die die berechenbaren Sollzinsen und die zu vergütenden Habenzinsen vorgeschrieben hat. Wenn eine Bank Gewinn machen wollte, brauchte sie also nur dafür sorgen, dass die durch den Geschäftsbetrieb entstandenen Kosten und die Kreditausfälle und sonstigen Risiken nicht höher wurden, wie nach der gesetzlich gesicherten Gewinnmarge zu verkräften war. Das ist sicher stark vereinfacht ausgedrückt, trifft aber den Kern. Nach der Zinsfreigabe hat sich die Zinsmarge bis zum heutigen Tage, - abgesehen von saisonalen Schwankungen -, sukzessive verringert.

In den vergangenen Jahren wurden auch nahezu alle jene Personen und Gruppen an die Banken herangeführt, die früher nicht mit einer Bank zusammengearbeitet haben. Gefördert wurde diese Entwicklung durch die bargeldlosen Lohnauszahlungen und Rentenzahlungen, die Regelungen des 624,-DM-Gesetzes usw. Heute kann festgestellt werden, dass es nahezu niemand mehr ohne Bankverbindung gibt.

Vielleicht kennen Sie doch noch die eine oder andere Person, die tatsächlich auch heute noch keine Bankverbindung unterhält. Dies dürften bei näherer Betrachtung jedoch Außenseiter des wirtschaftlichen Lebens sein.

Oder haben auch diese Leute eine Verbindung zu einer bestimmten Bank? Beispielsweise in der Art, dass sie ihre Zahlungsgeschäfte immer bei derselben Bankstelle erledigen? Diese Menschen haben dann möglicherweise keine Konto-Verbindung, aber eine Verbindung zu einer Bank haben sie dennoch.

Wenn der Markt also vollständig von den Banken abgedeckt wird, ist es nur logisch, dass jeder Wettbewerber versucht, sich ein besonders großes Stück aus diesem Markt anzueignen. Mehr als 100 % vom Markt kann aber nicht abgedeckt werden. Dies bedeutet:

Jeder Marktanteilsgewinn eines Wettbewerbers bedeutet gleichzeitig einen Marktanteilsverlust des Konkurrenten.

Dieser versucht natürlich, einen Verlust seiner Marktanteile zu verhindern. Die daraus resultierende Wettbewerbslage unter den Kreditinstituten wird deshalb häufig bereits als Verdrängungswettbewerb bezeichnet.

Die Wettbewerbssituation unter den Universal-Banken verschärft sich noch durch zahlreiche Spezialanbieter bestimmter Dienstleistungen, welche oft hart mit den traditionellen Bankprodukten konkurrieren. Als Beispiele seien z.B. die Hypothekendarlehen der



Lebensversicherungen, die Geldversender, bestimmte Wertpapier- und Immobilienfonds, Broker usw. genannt.

II. Bankdienstleistungen sind erklärungsbedürftig

Die Banken verkaufen Dienstleistungen. Diese sind für die Kunden in der Regel lediglich Mittel zu einem bestimmten Zweck, d.h. mittels einer Bankdienstleistung will der Kunde ein ganz bestimmtes Ziel, einen ganz bestimmten Zustand erreichen. Ein kleines Beispiel soll dies verdeutlichen:

Wenn ein Kunde spart, also von seinem regelmäßigen Einkommen Geld auf die Seite legt, so tut er das meist nicht um des Sparens willen, sondern weil er durch dieses Tun etwas ganz Bestimmtes erreichen will. Sei es, dass er einen Notgroschen haben möchte, sich mal einen Sonderwunsch erfüllen will, usw.

Kauft ein Kunde einen Kredit, so kauft er diesen nicht um des Kredites willen oder um Zinsen zahlen zu dürfen, sondern er kauft den Kredit, um sich bestimmte Wünsche oder Ziele früher als ansonsten möglich erfüllen zu können.

Das Angebot der Banken besteht natürlich nicht nur aus 1 Sparform oder nur aus 1 Kreditform. Vielmehr bieten die Banken viele Spar- und Kreditvariationen an. Zählt man diese Bankleistungen (einschl. der Gestaltungsformen des bargeldlosen Zahlungsverkehrs) zusammen, kommen leicht weit über 100 verschiedene Bankangebote in einer Universalbank zusammen.

Wenn man jetzt einmal kritisch überprüft, wie viele dieser Bankangebote die Bankmitarbeiter selbst so gut kennen, dass sie sich als Spezialist auf diesem Gebiet bezeichnen dürfen, wird festgestellt:

- Die Bankmitarbeiter beherrschen aufgrund ihrer jeweiligen Spezialfunktion oder ihrer Situation am Arbeitsplatz mit einiger Wahrscheinlichkeit nur einen Bruchteil der angebotenen Palette.
- Die Kunden, die ja keine Bank-Fachleute sind, kennen die Palette von möglichen Bankdienstleistungen natürlich noch weniger.
- Der Bankmitarbeiter darf deshalb nicht unterstellen und erwarten, dass die Kunden, welche letztlich die Bankdienstleistungen kaufen sollen, über die einzelnen Angebote ausreichend und richtig informiert sind. Häufig haben die Kunden keine oder nur eine vage Ahnung; oftmals hegen die Kunden falsche Vorstellungen
- In vielen Fällen erkennen die Kunden nicht einmal, dass bestimmte Dinge durch die Inanspruchnahme von Bankleistungen besser zu lösen sind. Die Kunden haben vielmals weder von der Existenz, noch von den Anwendungsmöglichkeiten bestimmter Bankprodukte eine Ahnung.
- Viele Bankdienstleistungen werden von den Kunden nur in echten Sonderfällen des Lebens benötigt.
- Die Dienstleistungen der Banken sind abstrakt. Sie sind für die Kunden mit den fünf Sinnen kaum wahrnehmbar. Oder wie wollen Sie die "Sicherheit einer Geldanlage" mit den fünf Sinnen wahrnehmen, also fühlen, schmecken, sehen, hören, riechen? Die Kunden können die Bankdienstleistung "Sicherheit" nur glauben, und genau das ist bei den heutigen kritischen Kunden nicht so einfach zu bewirken.

Aus all dem ergibt sich, dass die Bankangebote dem Kunden vom Berater erklärt werden müssen. Und zwar so erklärt, dass der Kunde sie versteht und auch richtig anwenden kann.



III. Wo steht das Verkaufsgespräch im Kommunikationsmix?

Die Banken unternehmen viel, um die Kunden auf sich und die eigenen Bankprodukte aufmerksam zu machen. Die wichtigsten Instrumente hierzu sind:

1. Die Öffentlichkeitsarbeit
Diese geschieht meist nach dem Motto: "Tue Gutes und sprich darüber". Genannt sei hier auch Public Relations. Zur Öffentlichkeitsarbeit gehören auch die Maßnahmen wie die öffentliche Präsenz der Bank, Pressenotizen, bestimmte Veranstaltungen, Spenden usw.
Die Öffentlichkeitsarbeit ist produktunabhängig. Der wirtschaftliche Erfolg ist nicht messbar. Sinn und Zweck ist, im Gespräch zu bleiben.
2. Die Werbung.
Aufgabe der Werbung ist es, gezielt meinungsbildend zu wirken. Mit Werbung soll oft auch ein erstes Interesse für ein Produkt geweckt werden. Ferner möchte die Bank im Gespräch bleiben. Darüber hinaus sollen Kunden, die gekauft haben, nachträglich nochmals in ihrer Entscheidung bestärkt werden.
Der Erfolg der Werbung ist ebenfalls nicht messbar. Die Werbung ist sehr oft gepaart mit den Maßnahmen der Verkaufsförderung.
Die Verkaufsförderung
3. Die Verkaufsförderung
Hierunter sind alle Maßnahmen der Banken zu verstehen, die auf den gezielten Absatz eines bestimmten Produktes ausgerichtet sind. Von Verkaufsförderungsmaßnahmen spricht man deshalb meist bei Schwerpunkt-Aktionen. Der wirtschaftliche Erfolg von Verkaufsförderungsmaßnahmen kann gemessen werden. Üblich sind die Feststellung des Umsatzes / Absatzes / Volumens vor dem Beginn der Verkaufsförderungsmaßnahme und der Feststellung dieser Größen nach dem Ablauf des Aktionszeitraumes.
4. Das Verkaufsgespräch
Der Höhepunkt der Kommunikation zwischen Bank und Kunde ist das Verkaufsgespräch zwischen Kunde und einem Vertreter der Bank. Der Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit, der Werbung und der Verkaufsförderung wird letztlich bestimmt von der Qualität des Verkaufsgespräches.
Der Kunde schließt aus der Art des Gespräches und aus dessen Qualität auf den Service der Bank. Der Kunde erwartet, angeregt durch die Öffentlichkeitsarbeit, die Werbung oder die Verkaufsförderungsaktion, eine befriedigende Beratung.
Wird diese Erwartung im Verkaufsgespräch dann aber nicht erfüllt, so ist der Kunde zutiefst frustriert, enttäuscht. Um dies wieder wettzumachen, verlangt der Kunde dann häufig Konditionszugeständnisse oder aber er orientiert sich bei einer anderen Bank.
Der Erfolg einer Bank hängt deshalb wesentlich von der Qualität der Beratungsgespräche ihrer Mitarbeiter ab, wobei gleich ist, auf welcher betrieblichen Ebene das Gespräch stattfindet.



B. Verkaufsdefinition

I. Verkaufen - was ist das?

Was geschieht, wenn ein Bankmitarbeiter einem Kunden eine Bankdienstleistung "verkauft"?

Ein qualitativ gutes Verkaufsgespräch lässt folgende Struktur und Elemente deutlich erkennen und nachvollziehen:

- a. Der Mitarbeiter erkennt oder erweckt die Bedürfnisse des Kunden.
- b. Der Mitarbeiter erkennt oder erweckt das Interesse des Kunden.
- c. Der Mitarbeiter ermittelt präzise den Bedarf des Kunden.
- d. Der Mitarbeiter unterbreitet dem Kunden ein maßgeschneidertes, individuelles Angebot.
- e. Der Mitarbeiter überzeugt den Kunden vom Sinn, vom Nutzen und von den Vorteilen des Angebotes.
- f. Der Mitarbeiter erkennt und nutzt die Signale für einen Abschluss.
- g. Der Mitarbeiter bearbeitet die Einwände des Kunden in Richtung Abschluss.
- h. Der Mitarbeiter führt einen möglichen Abschluss herbei, bzw. sichert den Abschluss.
- i. Der Mitarbeiter bestärkt den Kunden im Abschluss.
- j. Der Mitarbeiter wahrt während des gesamten Verkaufsvorganges die Interessen der Bank.
- k. Der Mitarbeiter setzt während des gesamten Verkaufsvorganges seine Persönlichkeit ein und führt das Gespräch so, dass seine Persönlichkeit gestärkt wird.
- l. Der Mitarbeiter führt das Gespräch so, dass der Kunde gerne wiederkommt.

Diese Verkaufsdefinition ist gleichzeitig als roter Faden für das Verkaufsgespräch zu verwenden. In den nachfolgenden Abschnitten wird jedes Segment intensiv beleuchtet.

II. Unterschiede zwischen "Verkaufen" und "Bedienen:"

Wenn ein Kunde kommt und präzise nennt, was er will, so die die Funktion des Mitarbeiters meist eingeschränkt auf die "Bedienung" des Kunden Das Attribut "Verkaufen" oder gar "initiatives Verkaufen" wird auf ein solches Kundenbedienen nur dann anwendbar sein, wenn sich während des Bedien-Vorganges Signale für weitere Geschäfte ergeben und der Mitarbeiter diese Signale nutzt.

Initiatives Verkaufen setzt also ein von-selbst-auf-den-Kunden-Zugehen des Mitarbeiters voraus.

C. Grundregeln der Kommunikation

Ob der Berater nun verkauft oder bedient, die Grundregeln der Kommunikation sollte er beherrschen, beachten und anwenden.

Sobald zwei oder mehr Menschen aufeinandertreffen oder in einer Beziehung zueinanderstehen, kommunizieren sie miteinander. Das heißt, sie teilen sich gegenseitig mit, sie senden Signale und Botschaften an den jeweils anderen aus und empfangen die Signale und Botschaften der anderen.



Inhalt dieser Signale und Botschaften sind meist eine der folgenden Richtungen:

1. Ich (Sender) möchte mit Dir (Empfänger) in Verbindung treten.
2. Ich (Sender) möchte mit Dir (Empfänger) eine Verbindung vertiefen, aufrechterhalten o.ä.
3. Ich (Sender) möchte mit Dir (Empfänger) eine Verbindung abschwächen, reduzieren o.ä.
4. Ich (Sender) möchte mit Dir (Empfänger) keine Verbindung haben, bleibe mir von der Pelle o.ä.

Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren. Ein kleines Beispiel soll dies verdeutlichen:

Sie steigen in eine Straßenbahn ein und setzen sich abseits von den anderen. Haben Sie kommuniziert?

Selbstverständlich! Durch Ihr Verhalten haben Sie - ohne Worte - an die anderen Signale der Art ausgesendet, die von den anderen verstanden werden als: Der will seine Ruhe haben, der will kein Gespräch.

Vielleicht war aber Ihr Verhalten, sich abseits von den anderen zu setzen, auch nur die Folge von den Signalen der anderen Mitfahrer des Inhalts: Lass mich in Ruhe, ich möchte für mich sein, usw.

Es ist unmöglich, keine Kommunikationssignale auszusenden. Sobald Sie mit anderen Menschen zusammentreffen oder sonst in Beziehung treten, kommunizieren Sie, senden und empfangen Sie Signale und Botschaften in obigen vier Richtungen.

Das Verkaufsgespräch ist eine Kommunikationsform. Das Ergebnis dieser Kommunikation wird zunächst wesentlich davon bestimmt, welche "Kommunikations-Botschaften" der Berater seinem Kunden zusendet.

1. Erleben und Verhalten

Die Art der Kommunikation, sei sie sprachlich oder nicht sprachlich, wird durch das Erleben und Verhalten der miteinander-Kommunizierenden bedingt.

Verhalten = Für andere wahrnehmbare sprachliche oder nichtsprachliche Signale

Solche Verhaltensweisen gibt es in unzählbaren Formen. Wir reagieren auf die Verhaltensweisen der anderen sogar meist gar nicht wissentlich, sondern automatisch, unbewusst, z.B. auf Kopfschütteln, nicken, schlafen, lachen, reden, Arme ausbreiten oder verschränken, mit dem Finger zeigen oder trommeln, Augen verengen, Augenbrauen hochziehen, Stirne runzeln, Bart streichen usw.

Erleben = Die Gefühle im Menschen, der kommuniziert, seine Eindrücke, Gedanken, Assoziationen, Wünsche, Hoffnungen, Ängste usw., die in dem Menschen vorgehen Gemeint ist also das, was der Mensch erlebt: z.B. Freude, Wut, Angst, Sorge, Abneigung, Zuneigung, Ekel, Lust, Unlust, usw.

Eine wichtige Grundregel lautet:

Erleben und Verhalten bedingen sich gegenseitig



Ein kleines Beispiel soll dies aufzeigen

- Berater- Erleben: Oh, da kommt Herr Müller, auf den ich schon lange gewartet habe = positives Gefühl;
- daraus folgt das
- Berater-Verhalten: Direkter, offener Blick zum eintretenden Kunden, Lächeln
- Kunde-Erleben: Ich bin In Zeitnot, Gott sei Dank, ist wenig los, da bin ich ja gleich wieder fertig, gut dass der Berater gerade frei ist, daraus folgt:
- Kunde-Verhalten: Ausladende, zielstrebige Schritte zum Mitarbeiter, leicht gerunzelte Stirn, sucht während des Gehens in seiner Tasche nach den Unterlagen; daraus folgt:
- Berater-Erleben: Oh je, der scheint es heute aber eilig zu haben. Die Sache ist aber dringend, ich stehe unter Stress. Mal schauen, ob ich Herrn Müller nicht doch noch ansprechen kann; daraus folgt
- Berater-Verhalten: "Guten Tag, Herr Müller, Sie wollen noch schnell ein paar Dinge erledigen?" Berater macht auffordernde und einladende Handbewegung zum Kunden. Daraus folgt:
- Kunde-Erleben: Tüchtiger, dynamischer, interessierter Bursche, freundlich. Prima, dann bin ich ja gleich fertig; daraus folgt:
- Kunde-Verhalten: Guten Tag, ja schauen Sie, es dreht sich nur um... Freundlich, aber bestimmt. Die Hand zeigt deutlich und energisch auf die zu erledigende Sache. Daraus folgt:
- Berater-Erleben: Hm, das ist ja nur eine Kleinigkeit. Wenn ich mit Herrn Müller sprechen möchte, muss ich ihn bitten, sich etwas Zeit zu nehmen, sonst kommen wir nie klar; daraus folgt:
- Berater-Verhalten: Berater erledigt die Angelegenheit und erwähnt dabei freundlich, mit freiem, offenen Blick zum Kunden:" Herr Müller, das ist gleich erledigt."
- Gleich darauf:
- "Herr Müller, für Sie bestehen noch einige Möglichkeiten, um mehr aus Ihrem Geld zu machen. Damit Sie nichts verschenken, sollten wir bei einem Ihrer nächsten Besuche uns etwas hierfür Zeit nehmen." Daraus folgt:
- Kunde-Erleben: Gut, er respektiert also, dass ich jetzt in Eile bin. Neugierig bin ich aber doch. Da muss ich mir ein bisschen mehr Zeit nehmen; daraus folgt:
- Kunde-Verhalten: Kunde freundlich, zustimmend: "Danke, Herr Bankmitarbeiter, ich komme am Mittwoch wieder, da könnten wir..." usw.

Dieses Beispiel zeigt, wie unterschiedliche Erlebensprozesse in jedem der beiden Partner durch eine gute Kommunikation in beiderseitige positives Erleben verwandelt wurden.



Das Beispiel zeigt aber auch, wie das innere Erleben des einen Partners sein Verhalten gegenüber dem anderen bedingt hat. Das Verhalten des Bankmitarbeiters hat beim Kunden dessen Erlebensprozess positiv beeinflusst, da das Verhalten des Mitarbeiters auf die vom Kunden empfangenen Signale abgestimmt war. Das Beraterverhalten war der Situation angemessen. Die vom Berater beim Kunden ausgelösten positiven Erlebensprozesse bedingten ihrerseits nunmehr das Verhalten des Kunden gegenüber dem Berater.

Eines darf natürlich nicht übersehen werden: Jeder hätte sich auch ganz anders verhalten und auch ein ganz anderes Erleben haben können. Es wird für Sie ein leichtes sein, das Verhalten des Kunden und das Verhalten des Beraters im obigen Gespräch so zu verändern, dass der jeweilige Erlebensprozess negativ ist

Bitte spielen Sie deshalb die vorige Situation mit mehreren Erlebens- und Verhaltensweisen durch und stellen Sie eine erste Grundgesetzmäßigkeit fest:

Erleben und Verhalten bedingen einander gegenseitig.

Will ich, dass ein anderer sich mir gegenüber positiv verhält, muss ich ihm positive Erlebensprozesse durch mein Verhalten ihm gegenüber ermöglichen.

Ein wichtiges Instrument hierzu ist die Beachtung

II. Die Beachtung

Jeder Mensch hat ein ungestilltes und unstillbares Bedürfnis nach Beachtung seiner Person und seines Selbst. Jeder Mensch hungert vom Aufstehen bis zum Schlafengehen danach, dass ihm irgendjemand sagt: "Mich gibt es, ich bin da, ich lebe, ich bin o.k., ich bin wichtig", usw. Solche Bestätigungen kann der Mensch sich kaum selbst geben. Er ist hier wegen auf andere, auf seine Umwelt, auf seine Partner, auf seine Mitmenschen angewiesen. Diese haben aber ihrerseits auch den Wunsch, Selbstbestätigungen von ihrer Umwelt zu erhalten.

Die Menschen lassen sich einiges einfallen, um von den lieben Mitmenschen beachtet zu werden. In welcher Form diese Beachtung erfolgt, ist manchmal gar nicht so wichtig; wichtig ist nur, dass man überhaupt beachtet wird.

1. Die Nichtbeachtung

Sobald ein Mensch mit anderen zusammentrifft, will er von diesem beachtet werden. Am angenehmsten ist es ihm natürlich, wenn die Mitmenschen ihm eine positive Beachtung schenken. Unter positiver Beachtung ist alles zu verstehen, was das Gefühl oder den Eindruck auslösen kann:

„Hier bin ich gerne gesehen, hier nehmen sie mich ernst, hier kann ich sein, wie ich bin.“

Nichtbeachtung eines Kunden oder eines anderen Menschen bedeutet nun, dass Sie keinerlei Signale aussenden, aus denen der Kunde erkennen konnte, ob er erwünscht oder unerwünscht ist und ob Sie überhaupt gedenken, ihn zu bedienen.

Unter eine solche "Nicht-Beachtung des Kunden" fallen beispielsweise:

- Kunde überhaupt nicht zur Kenntnis nehmen.
- Kunde einfach unbeachtet stehen lassen.
- Nicht reagieren auf Gruß des Kunden und ähnliche Vorkommnisse.



Malen Sie sich bitte aus, welche Erlebensprozesse beim Kunden ausgelöst werden, was also in einem Kunden vorgehen wird, wenn er in einer Bank nicht beachtet wird. Nehmen Sie hierzu das oben aufgeführte Beispiel unter Erleben-Verhalten zur Hilfe.

Sie erkennen, dass durch Nichtbeachtung des Kunden aus dessen Erlebens - Verhaltensprozessen eine derart negative Kettenreaktion erfolgt, dass eine Basis zu einem befriedigenden Verkaufsgespräch ausgeschlossen ist.

Bitte überlegen Sie, welche Formen von 'Nichtbeachtung' des Kunden Sie schon kennengelernt haben, sei es selbst erlebt oder von Ihnen sogar schon angewendet wurden. Bitte notieren Sie diese hier:

Stellen Sie diese Formen der Nichtbeachtung ab, sofern Sie nicht dafür bezahlt werden, die Kunden aus der Bank hinauszuekeln.

2. Die negative Beachtung

Ist eine positive Beachtung bzw. überhaupt eine Beachtung nicht zu erhalten, werden nach Mitteln und Wegen gesucht, um die anderen dazu zu bringen (zwingen), sich mit einem zu beschäftigen. Wenn die lieben Mitmenschen schon nicht bereit sind, positiv auf uns zu reagieren, dann sollen sie wenigstens uns negativ beachten. Dies ist immer noch besser als überhaupt nicht beachtet zu werden.

Was ist unter "negativer Beachtung" zu verstehen

Negative Beachtung sind alle Verhaltensweisen, die dem anderen die Botschaft übermitteln: "Du bist für mich unwichtig, Du ärgerst mich, langweilst mich, Du bist mir nicht gut genug, Ohne mich bist Du gar nichts, Du bist weniger als ich, usw.

Durch die negative Beachtung wird die Person des anderen also wahrgenommen. Diese Wahrnehmung wird aber mit solchen Rück-Signalen quittiert, dass die Person des anderen in irgendeiner Form abgewertet (d.h. negativ beachtet) wird.

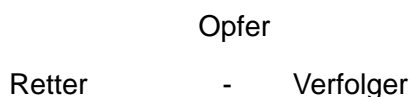
Verhaltensweisen dieser Kategorie kennt jeder: z.B. Zurechtweisen, kritisieren, bewerten, zurückstellen, abwerten, abfertigen, unfreundlich sein, Grinsen, Hohn, Spott, wegwerfende Bewegungen, barsches Verhalten, kurz angebunden sein, bedrängen, usw.

Solche Verhaltensweisen sind nicht dazu geeignet, beim Kunden positive Erlebensprozesse auszulösen. Der Berater, welcher den Kunden nicht positiv, sondern negativ beachtet, braucht sich über Frustrationen nicht zu wundern. Die Kunden schlucken nämlich die negative Beachtung meist nicht, sondern geben in



gleicher oder schärferer Münze zurück (während die Bereitschaft, ein Geschäft zu machen, auf null absinkt).

Die negativen Beachtungen sind alltäglich. Einerseits sind sie deshalb aber so häufig, weil niemand mit dem Karussell der positiven Beachtung beginnt, andererseits aber auch deshalb, weil die Kunden durch ihr eigenes Verhalten die negative Beachtung durch den Berater regelrecht herausfordern. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Kunden (oder Sie) ein sogenanntes "Drama-Dreieck" spielen. Dabei wird von den Mitspielern jeweils eine der folgenden Rollen gespielt:



Opferrolle im Spiel:

Der Spieler hat die innere Haltung und das negative Gefühl gegen sich selbst "Immer ich; das muss mir passieren! Ich kann es nicht, ich bin überfordert, ich bin schuld, ich bin dumm, ich Ärmster, usw."

Verfolgerrolle im Spiel:

Der Spieler hat die innere Haltung und das negative Gefühl gegen den anderen "Immer Du! Wenn Du nicht wärst, dann...! Das muss man doch können! Du kannst nichts! Du taugst nichts! Du bist dumm! usw."

Retterrolle im Spiel:

Der Spieler hat die innere Haltung und das negative Gefühl gegen den anderen "Ich muss Dir helfen, ohne mich bist Du gar nichts; Du, brauchst mich doch, Du kannst das doch noch nicht, ich will doch nur Dein Bestes (das Du selbst noch nicht beurteilen kannst), ich Sorge doch für Dich (weil ich Dir eine Selbst-Versorgung noch nicht zutraue) usw."

Geht einer der Gesprächspartner in eine dieser Rollen hinein, so fordert er den anderen, auf, in eine der anderen Rollen hineinzugehen. Geschieht dies, tauschen sich die beiden Partner (manchmal in rascher Folge) negative Beachtungen aus, die die Tendenz haben, mit jeder Runde an Härte zuzunehmen.

Natürlich können die Rollen jedes Spielers während eines Spieles laufend geändert werden.

Die Gesetzmäßigkeit des Drama-Dreiecks lässt sich am leichtesten nachvollziehen, wenn Sie einen Streit beobachten oder einmal auf Tonband aufnehmen und hinterher in Ruhe analysieren.

Der Nutzeffekt dieser Spiele liegt in der Beachtung durch den anderen, im "Genuss", den anderen dazu gebracht zu haben, sich mit einem zu beschäftigen. Da dies nichtfreiwillig geschehen ist, ist die Form der erhaltenen Beachtung fast immer ausschließlich negativ.

Aber: Negativ beachtet zu werden ist immer noch besser als gar nicht beachtet zu werden.



Spieleröffnungen für Drama-Dreiecke nicht aufzugreifen oder laufende Spiele zu unterbrechen, ist eine hohe Kunst in der Kommunikation. Sie erfordert Gegenwartsklarheit, Leben im HIER UND JETZT, den Einsatz des Verstandes.

Sobald einer der Spieler die Richtung des Spieles erkennt und nicht mehr mitspielt, ist das Spiel meistens zu Ende und die Situation gerettet. Das Ende eines Spieles lässt sich häufig durch die "positive Beachtung" einleiten, denn beachtet zu werden, ist doch der Sinn des Spieles.

3. Die positive Beachtung des Kunden

Unter der positiven Beachtung ist alles zu verstehen, das beim Kunden das Gefühl oder den Eindruck auslösen kann:

Hier bin ich gerne gesehen, hier werde ich gerne beraten, hier kümmert man sich um mich, die hier nehmen mich ernst, das hier sind echte Partner usw.

Die positive Beachtung ist also genau das, wonach der Kunde lechzt. Sie ist aber auch genau das, was von den meisten Beratern gelernt werden muss. Es fällt uns nämlich viel leichter, einen anderen Menschen wegen irgendeiner Eigenschaft anzulehnen oder abzuwerten, als ihn trotz (oder gerade wegen dieser Eigenschaft) in seiner Einmaligkeit zu achten und zu beachten

Wir verlangen gerne von den Mitmenschen, dass diese sich nach unseren Vorstellungen zu richten haben, während wir für uns das Recht auf SO-SEIN-WIE-MAN-IST gepachtet haben und uns jegliche Einmischung oder Kritik verbeten.

Im Verkaufsgespräch gibt es viele Möglichkeiten, den Kunden positiv zu beachten, z.B.

- Den Kunden mit Namen ansprechen. Den Namen immer wieder verwenden.
- Vorleistungen des Kunden anerkennen, sich bedanken (für Besuch, für Anfrage, für Auskunft usw.)
- Aktives Zuhören.
- Fragen nach Wünschen, Vorstellungen des Kunden.
- Dem Kunden das Gefühl geben, ausreichend Zeit für ihn zu haben.
- Dem Kunden mit Vertrauen begegnen.
- Kleine Komplimente, Lob.
- Sofortige, schnelle Bedienung.
- Vordenken, was für das Gespräch oder für den Kunden wichtig ist.
- Gespräch im Dialog führen, kein Monolog.
- Kunde nach seiner Meinung fragen.
- Offener, direkter, freundlicher Blick.
- Lächeln.
- Sich entschuldigen (falls wirklich eine Schuld vorliegt).
- Für Situation, Gefühle des Kunden Verständnis zeigen.

Wenn Sie dem Kunden positive Beachtung zollen, wird diese mit großer Wahrscheinlichkeit wieder vom Kunden auf Sie denn:



So wie es in den Wald hineinschreit, so schreit es zurück.

Nun kennen Sie auch den Schlüssel, wie Sie selbst positive Beachtung erhalten können: einfach anderen Menschen positive Beachtung entgegenbringen.

Mit der positiven Beachtung können Sie beim Kunden positive Erlebens- und Verhaltensprozesse auslösen, von denen Sie selbst letztlich wieder viel profitieren.

Was aber tun, wenn der Kunde sich beschwert, wenn er schreit, sie beleidigt u. ä.?

Bitte merken Sie sich:

Häufig ist ein aggressives, von negativen Verhaltensweisen bestücktes Verhalten des Kunden nichts Anderes als der "schreiende" Wunsch des Kunden: „Beachte mich positiv! Ich habe ein riesengroßes Bedürfnis nach Beachtung! Ich wurde zu Unrecht so negativ beachtet!“

Wenn Sie sich in die Lage eines unzufriedenen Kunden hineinversetzen und ergründen, wie eine Sache aus dem Blickwinkel des Kunden aussieht, finden Sie die vorstehende These schnell bestätigt.

Bitte notieren Sie hier weitere Formen und Möglichkeiten, wie und wodurch Sie dem Kunden positive Beachtung schenken können:

Zum Gesprächsbeginn:

Während des Gesprächs:

Am Schluss des Gesprächs:

Denken Sie dabei bitte auch an die vielen "Kleinigkeiten", die so große Wirkung haben können, wie die Körperhaltung, die Mimik, die Gestik, das Umfeld des Gesprächs, Ihr Aussehen, Ihre Art zu sprechen oder das Gespräch zu führen usw.

Und noch etwas:

"Positive Beachtung" kommt von innen heraus. Glauben Sie nicht, dass Sie positive Beachtung "machen" könnten! Sie selbst sich auch sehr feinfühlig und merken auch sofort, ob eine Ihnen entgegengebrachte Freundlichkeit „echt“ ist (=positive Beachtung“ oder unecht (=Fassade, negative Beachtung).



III. Das Problem des Verstehens.

Erwarten Sie nie, jederzeit von jedermann verstanden zu werden!

Ihre Aufgabe als Verkäufer in der Bank können Sie nur erfüllen, wenn es Ihnen gelingt, sich verständlich zu machen. Verständlich machen bedeutet, dass der Kunde Sie so versteht, wie Sie es gesagt und gemeint haben. Also beinhaltet Verstehen nicht nur akustisches Verständnis, sondern auch Verständnis nach dem Sinn, Inhalt, Zweck, Botschaft. Sich "selbstverständlich" zu machen setzt aber voraus, dass Sie auch Ihren Partner verstanden haben.

Die Verständigung geschieht durch Aussenden von Signalen, die auf der "Wellenlänge" des Empfängers liegen, deutlich und eindeutig und so stark sein müssen, dass sie bis zum Empfänger reichen. Der Empfänger der Signale muss diese Signale kennen, um sie verstehen zu können. Er muss auch empfangsbereit sein.

Sie selbst sind Sender Ihrer Signale und Empfänger der Signale des Kunden.

Ihr Kunde ist Empfänger Ihrer Signale und Absender eigener Signale.

Es ist keineswegs sicher oder sicherzustellen, dass eine "Sendung" beim Empfänger auch so ankommt, wie das Signal den Sender verlassen hat.

Viele Schwierigkeiten im Verkaufsgespräch entstehen einfach durch solche Sende- und Empfangsschwierigkeiten (Kommunikationsstörungen). Einige typische werden nun aufgezeigt. Hierbei gehen wir von folgendem Bild aus:

Der Berater ist der Sender, der Kunde ist der Empfänger.

Selbstverständlich können die gleichen Störungen auch dann entstehen, wenn der Kunde der Sender ist und der Berater als Empfänger fungiert.

Nun aber zu den Beispielen:

Der Berater ist hier jeweils der Sender; der Kunde ist der Empfänger.

1. Der Kunde hat keine Signale empfangen.

Ursachen hierfür sind z.B.:

- a) Der Berater (Sender) hat gar keine Signale ausgesendet.

Sie haben erhebliche Schwierigkeiten, wenn Sie Reaktionen von Ihrem Partner oder Kunden erwarten, aber selbst versäumen, den Kunden zu einer Reaktion aufzufordern. Die Gefahr ist im Verkaufsgespräch insbesondere beim Angebot gegeben. Hier zählt der Berater manchmal ein Faktum nach dem anderen auf, der Kunde hört andächtig zu - und - zeigt keinerlei Reaktionen.

Da der Kunde nicht reagiert, sucht der Berater nach immer neuen Argumenten für die Güte und Qualität des Angebotes, anstatt einfach zu fragen, ob das Angebot dem Kunden gefällt. Durch eine, solche Frage wird der Kunde aufgefordert zu



reagieren. Dies wird auch geschehen. Natürlich kann der Kunde positiv oder negativ reagieren. Auf jeden Fall erfährt jedoch der Berater, woran er ist.

Fordern Sie deshalb Ihren Kunden durch Fragen nach Verständnis, seinem Einverständnis, durch Fragen nach der Meinung des Kunden usw. auf, Stellung zu nehmen und zu reagieren. Besonders bewährt sind Fragen nach Details, Wiederholungen von Kundeninformationen, Kontrollfragen an den Kunden, um sicherzugehen, selbst den Kunden richtig verstanden zu haben.

Warten Sie nicht auf Reaktionen ohne Aufforderungen!

Überprüfen Sie bei einer "Reaktionslosigkeit" des Partners, ob Sie ihn überhaupt aufgefordert haben, zu reagieren.

b) Der Kunde ist blockiert durch andere Signale

Ihr Kunde oder Partner kann Sie vielleicht deshalb nicht verstehen, weil er während des Gespräches mit Ihnen wegen anderen, stärkeren oder noch unverarbeiteten Signalen nicht in der Lage ist, Ihnen zuzuhören.

Der Kunde kann Ihre Signale nur empfangen, wenn er auch auf "Empfang" auf der richtigen Wellenlänge eingestellt ist. Ansonsten gehen alle Ihre Signale ins Leere, seien es Erklärungen, Nutzenargumente, Fragen, Bestätigungen, usw.

Symptome für eine Blockade des Kunden durch andere Signale sind beispielsweise fehlendes Zuhören, sich verschließender Gesichtsausdruck, Gestik und Mimik der Nachdenklichkeit, der Skepsis, des Zweifels, starres Blicken in ein nicht vorhandenes Loch in der Luft, der Eindruck, der Kunde sei, "nicht mehr da, usw.

Solange die Blockade besteht, ist der Kunde für weitere Argumente nicht zugänglich. Er empfängt sie nicht, oder nur verzerrt oder falsch. Erkennt dies der Berater nicht, kann er seine besten Argumente verschießen und - Nichts bewirken!

Gegenmittel:

Während des Gespräches sich immer wieder versichern, ob der Kunde auch wirklich Ihrer Argumentation folgt, ob er sie auch verstanden hat oder ob er an irgendeinem Punkt des Gespräches stehengeblieben" ist.

Eine andere Möglichkeit für eine Empfangs-Blockade liegt vor, wenn dem Kunden während des Gespräches eine völlig andere Idee kommt, der er jetzt nachhängt. Solange Sie dies nicht erkennen, steigt das Risiko, am Kunden vorbeizureden.



Gegenmittel:

Aufforderung an, den Kunden, über seine jetzigen Wünsche und' Vorstellungen zu sprechen.

Falls Sie annehmen sollten, dass dies doch nur das Verkaufsgespräch verlängere, werden Sie sich in der Regel täuschen. Denn abschließen wird der Kunde nur, wenn er Ihnen auch gefolgt ist bzw. wenn er Ihnen überhaupt folgen konnte. Nach meinen Erfahrungen ergaben sich bei der Analyse von Empfangs-Blockaden nicht selten erhebliche zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten, die geschickte Berater dann auch genutzt haben.

c) Der Kunde hat abgeschaltet

Während des Verkaufsgesprächs kann es durchaus geschehen, dass Sie durch Ihr Verhalten beim Kunden die Meinung auslösen: Jetzt nicht, mit diesem Berater nicht, so nicht usw.

Dieses Denken kann auch ausgelöst werden durch Vorstellungen, Ideen, Wünsche, Zweifel usw., die dem Kunden während des Gespräches plötzlich bewusstwerden und ein "Abschalten" bewirken. Z.B. kann der Kunde plötzlich erkennen, dass ein ganz anderes Problem viel drängender und wichtiger ist.

Symptome für dieses Abschalten durch den Kunden sind Signale der Unkonzentriertheit, des Nicht-mehr-Zuhörens, der Geistesabwesenheit, der Ungeduld, ferner weicht der Kunde dem Blickkontakt aus oder der Blick des Kunden wird starr, usw.

Wenn der Berater dieses Abschalten des Kunden nicht erkennt, ist das Risiko, am Kunden vorbeizureden, unnötig Zeit und Energie zu verschwenden, sehr groß. Insbesondere kann der Berater zu einem an sich günstigen Angebot sich eine pauschale Ablehnung einhandeln, die für den Berater völlig unverständlich ist.

Gegenmittel:

Den Kunden ständig in das Gespräch mit einbeziehen. Dialog führen, keinen Monolog halten. Den Kunden immer wieder zu Meinungsäußerungen und Stellungnahmen auffordern.

2. Der Kunde kann die Signale nicht verstehen.

Die Ursachen, warum ein Kunde die vom Berater gesendeten Signale nicht versteht, sind vielschichtig. Z.B.

a) Sprachunterschiede Kunde und Berater sprechen unterschiedliche Landessprachen

Die Ursache in die Wirkung dieser Gründe für Missverständnisse sind jedem einleuchtend. Das beste Gegenmittel ist das Erlernen der Landessprache des



anderen oder die Hinzuziehung eines Dolmetschers oder die Zuhilfenahme eines Wörterbuches.

Übrigens: In jeder Bankstelle tauchen bestimmte Fremdsprachen massierter auf. Wenn Sie die am meisten auftretenden Fragen, Bitten, Erklärungen, Auskünfte, Erläuterungen usw. übersetzen und diese Übersetzungen an Ihrem Arbeitsplatz parat halten, können Sie sich viele Schwierigkeiten ersparen.

Bitte denken Sie auch daran: Oft genügt ein ausgeprägter Dialekt, um die gleiche Wirkung wie verschiedene Fremdsprachen zu haben! Für Dialekte des Beraters im Bankverkehr gilt:

Man soll hören, hier kommt er her, aber nicht: Hier ist er geblieben.

b) Fach-Chinesisch

Jeder Beruf und Berufsstand entwickelt seine eigene Fachsprache, erkennbar an eigenen Abkürzungen, Kurzbezeichnungen für komplexe Angelegenheiten, fachspezifischen Begriffen. Solches Fach-Chinesisch" sind alle banktechnischen Bezeichnungen, sogar der Name einer Bankdienstleistung ist bereits Fachsprache. Verfügt der Kunde nicht über das Wissen, was sich hinter einem solchen Fachbegriff verbirgt, kann er das von Ihnen Gewollte nicht verstehen.

Es soll Menschen geben, die es nötig haben, durch viele Fachausdrücke und Fremdwörter beim Gesprächspartner Eindruck zu schinden. Gehören Sie auch dazu? Dann stellen Sie dies ab, wenn Sie Erfolg haben wollen.

Bitte nehmen Sie den Kunden nicht übel, dass sie auch manchmal alltägliche Begriffe nicht beherrschen. Denken Sie bitte daran, wie mühselig und mit wieviel Zeitaufwand Sie selbst sich in früherer Zeit mit jedem der einzelnen Bankbegriffe vertraut gemacht haben. Während Sie nun täglich mit solchen Begriffen arbeiten, haben die Kunden anderes zu tun!

Nicht-Verstehen-Können löst beim Kunden negative Erlebnisse und Denkprozesse aus. Das Angebot wirkt kompliziert, fremd, abstoßend auf den Kunden. Der Kunde kann nur schwer, wenn überhaupt erkennen, dass die Sache oftmals ganz einfach liegt.

Wichtig:

Entscheidend ist nicht, was Sie sagen (wollen), sondern nur, was der Kunde versteht!

Symptome für Nicht-Verstehen infolge Fach-Chinesisch:

Kunde reagiert mit Ablehnung auf positive Argumente, Kunde lehnt eine offensichtliche Problemlösung ab, Kunde stellt Fragen, die auf wenig oder falsche Vorkenntnisse bezüglich des betreffenden Produktes schließen lassen.



Gegenmittel:

Alle Argumente und Details so erklären, dass sie der Empfänger entsprechend seinem Sprachschatz verstehen kann. Wenn Fachausdrücke verwendet werden, dann diese stets sofort erläutern und umschreiben.

Z.B. können Sie hinter einen Begriff sofort anhängen: "Das bedeutet für Sie, ..." oder "Das heißt für Sie, ..." oder "Damit ist gemeint....." usw.

c) Fehlende Übereinstimmung von Worten und Ausdruck des Beraters

Z.B fehlende Übereinstimmung von Worten und Gesten oder fehlende Übereinstimmung von Inhalt und Botschaft der Signale.

Hier sind gemeint die Diskrepanzen zwischen dem gesprochenen Wort und der Körpersprache, wie sie häufig bei Ironie, Sarkasmus oder Zynismus zum Ausdruck kommen. Wenn der Kunde die Ironie nicht erkennt, kann er sie nicht verstehen, bzw. wird sie falsch verstehen. Häufig erkennt dies der Berater aber nicht!

Unverständnis führt zu negativen Gefühlen beim Kunden.

Ein anderes Beispiel:

Der Berater sagt etwas Positives für den Kunden, macht aber gleichzeitig ein bedenkliches Gesicht.

Oder: der Berater bringt ein gutes Argument, signalisiert aber gleichzeitig durch eingezogenen Kopf, ängstlichen Blick und schwache Stimme Unsicherheit.

Oder: Ein Berater lehnt einen Wunsch des Kunden endgültig ab, spricht das "Nein" aber zaghaft und fragend aus. Hier stimmen jeweils Inhalt und Botschaft der unterschiedlichen, aber gleichzeitigen Signale des Beraters nicht überein. Was soll der Kunde nun aber verstehen.

Die Diskrepanz zwischen Äußerung und nicht übereinstimmender Körpersprache entsteht meist durch zwei oder mehrere Gedanken, die den Berater zum gleichen Moment beschäftigen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Der Berater denkt und sagt zum Kunden: "Das ist genau das Richtige für Sie, ...", denkt im selben Moment aber auch: "Das kann ich nicht alleine machen, aber der Chef ist heute nicht im Hause."

Dieses gleichzeitig bejahende und verneinende Denken kann bewirken, dass die Sprache des Beraters zwar das wissentlich Positive ausdrückt, die Körpersprache des Beraters aber die gleichzeitig stärkeren verneinenden Signale aussendet, bspw. ein leichtes Kopfschütteln.



Der Kunde "empfängt" beides - und ist verwirrt.

Symptome für Nicht-Verstehen-Können dieser Art:

Kunde schaut verständnislos, reagiert anders als erwartet usw.

Gegenmittel:

Gegenwartsklarheit!
Konzentration auf das Gesagte!
Disziplin des Denkens!

d) Zuviel Informationen auf einmal.

Der Mensch ist in der Lage, ca. alle 6 Sekunden eine neue Information aufzunehmen (wenn er aufnahmebereit ist und ihn die Information interessiert!).

Falls der Berater zu viel, zu schnell umfangreiche und neue Informationen für den Kunden bringt, ist dieser nicht in der Lage, das Informationsbündel auf einmal zu verarbeiten.

Es besteht das Risiko, dass der Kunde an Randinformationen hängenbleibt und dafür aber die wirklich wichtigen Informationen nicht erkennt.

Symptome für diese Art von Nicht-Verstehen:

Kunde winkt ab, überbewertet Detail- und Randprobleme, nimmt eine ablehnende Haltung ein.

Gegenmittel:

Wenig, aber prägnante Informationen. Durch Rückfragen sicherstellen, ob der Kunde sie verstanden hat und - besonders wichtig - die wichtigsten Informationen immer wieder wiederholen, wiederholen, wiederholen, damit sie sich beim Kunden festigen.

Merke:

Wenn der Kunde Sie nicht versteht, liegt die Ursache immer bei Ihnen - nie beim Kunden!

3. Der Kunde versteht die Signale von Ihnen falsch.

Die Ursachen für hieraus begründete Missverständnisse im Verkaufsgespräch sind wieder vielschichtiger Natur, z.B.

a) Die unterschiedliche Vorurteilsstruktur von Berater und Kunde.



Jeder Mensch hat eine aus der Erziehung und nach den eigenen Erfahrungen gebildete individuelle einmalige Struktur seiner Vorurteile. Diese Vorurteile lassen den Menschen bestimmte Dinge stets bevorzugt aus einem festgelegten Blickwinkel betrachten. Neue Informationen werden meist so aufgenommen, dass sie möglichst die vorhandene Vorurteilsstruktur bestärken.

Ein Beispiel

Ein Kunde hat das Vorurteil, dass Sparen zu nichts Anderes taue, als den Banken dicke Gewinne zu ermöglichen. Er meint deshalb, am meisten vom Leben zu haben, wenn er das Geld immer gleich wieder ausgibt.

Sie als Bankmitarbeiter werden wohl mit dem Vorurteil leben, dass Sparen für jedermann eine wichtige Sache sei und ein Notgroschen für eventuelle schwierigere Zeiten notwendig sei. Sprechen Sie nun als Berater einen Kunden mit der obigen Vorurteilsstruktur an, kann dies der Kunde als Einmischung in seine privaten Angelegenheiten, als Rechthaberei, Besserwisserei und Belehrung verstehen und deshalb aus der Sicht des Beraters unangemessen reagieren.

Vorurteile sind dem einzelnen Menschen meist nicht bewusst. Dafür sind sie umso hartnäckiger!

Gegenmittel:

Der Berater unterlässt es, dem Kunden seine persönlichen Vorstellungen und Werte aufzudrängen. Vielmehr stellt der Berater sich auf die Vorstellungswelt des Kunden ein. Der Berater enthält sich jeglicher moralisch-sittlichen Wertung der Lebensauffassung des Kunden.

Als Berater hat er vielmehr die Aufgabe, die Argumente auf die Vorstellungswelt des Kunden zuzuschneiden.

b) Mehrdeutigkeit der Wörter.

Viele Wörter der deutschen Sprache haben eine vielfache Bedeutung.

Der Sinn, die Botschaft eines Wortes wird oftmals erst klar aus der Beziehung, zu welcher das Wort genannt wird.

Zum Beispiel kann das Wort "sicher" im Bankverkehr bedeuten:

- sicher vor Diebstahl: Beziehung = sichere Verwahrung,
 - sicher vor Verlust Beziehung = sichere Verwahrung,
 - sicher vor Verlust: Beziehung = gute Geldanlage,
 - sicher vor Verlust: Beziehung = sicher gegen Inflation,
 - sicher vor Verlust Beziehung = sicher vor Diebstahl,
 - sicher vor Verlust: Beziehung = sicher vor Missbrauch,
- usw.



Mit jeder Änderung des Zusammenhanges, in welchem das Wort "sicher" verwendet wird, ändert sich sein Inhalt und seine Botschaft an den Kunden.

Bei dieser Kategorie von Missverständnissen "versteht" der Kunde den Berater (allerdings nicht in seinem Sinne). Der Kunde wird deshalb Signale von "Verstanden, Einverstanden" von sich geben und trotzdem nicht so reagieren, als ob er den Berater wirklich verstanden habe (Dies ist ja auch der Fall.)

Gegenmittel:

Kontrollfragen, Zustimmungsfragen mit dem Ziel, sich selbst Sicherheit zu verschaffen, ob der Kunde Sie auch in Ihrem Sinne verstanden hat.

c) Diskrepanzen zwischen Information und Botschaft der Signale.

"Wenn zwei das gleiche sagen, ist es noch lange nicht dasselbe." und "Der Ton macht die Musik." sind Sprichwörter, die auf das Problem des Missverstehens hinweisen.

Zum Beispiel:

Sie sprechen den Kunden für ein Produkt an, für welches der Kunde nach Ihrer Meinung einen echten Bedarf hat und welches derzeit auch noch in einer Aktion Ihrer Bank gefördert wird. Der Kunde versteht die fürsorgliche Art der Ansprache aber nur als "Aha, jetzt bin ich dran, dem sie was aufdrehen wollen."

Oder umgekehrt:

Sie sprechen vorsichtig und zaghaft einen Kunden für ein derzeit aktuelles Produkt an. Der Kunde versteht die zurückhaltende Art der Ansprache aber nur als "Wenn der nicht mehr von seinem eigenen Zeug begeistert ist, dann kann es auch nicht viel taugen."

Symptome beim Kunden:

Signale des Unverständnisses, der Ablehnung, des Missverständnisses, des Zweifelns, der Ironie, unerwartete Reaktionen usw.

Gegenmittel:

Achte auf Angemessenheit und Übereinstimmung von Information, Gestik, Mimik, Körperhaltung, Sprache. Ggfs. Zustimmung- und Kontrollfragen, Analysefragen nach der Meinung des Kunden.



4. Der Kunde hat etwas verstanden, was nie ausgedrückt wurde.

Ein weiteres Phänomen von Kommunikationsstörungen ist gegeben, wenn der Kunde auf Signale reagiert, die Sie gar nicht ausgesendet haben. Diese Reaktionen können durchaus positiv sein (dann würden sie aber nicht stören). Häufiger tritt jedoch ein "Empfängnis" negativer Signale auf, die nie ausgesendet wurden.

Beispielsweise kann der Kunde meinen, Sie würden andere Kunden bevorzugen, obwohl Sie ihn nur freundlich gebeten haben:

"Bitte gedulden Sie sich einen Augenblick, ich komme gleich zu Ihnen."

Sie haben sich jetzt mit einer negativen Reaktion des Kunden auseinanderzusetzen, ohne nachvollziehen zu können, was den Kunden zu dieser negativen Reaktion veranlasst haben könnte.

Gegenmittel:

Offenes Gespräch mit dem Kunden. Sagen Sie ihm, dass Sie jetzt eine Störung empfinden, deren Ursache Sie gerne kennenlernen wollen. Analysieren Sie die Situation, stellen Sie Kontrollfragen.

5. Der Kunde kann die Signale ablehnen

Der Kunde kann sich wehren, die von ihm empfangenen Signale in dem gewünschten Sinne zu verarbeiten. Er lehnt die Information und die Botschaften einfach ab. Ursachen hierfür können sein:

a) die Signale rufen beim Kunden Unlustgefühle hervor.

Dieses Symptom tritt besonders häufig auf bei Informationen, die für den Kunden nicht positiv sind (z.B. Ablehnungen, native Bescheide, Auflagen usw.). Die Kunden stellen sich dann häufig auf den Standpunkt: Was nicht sein darf, kann nicht sein – und überhören die Information einfach.

Symptome:

Die Kunden gehen auf die Argumente in Information einfach nicht ein, sie stellen die gleiche Frage immer wieder.

Gegenmittel:

Die Informationen möglichst so aufbereiten und verpacken, dass sie beim Kunden keine Unlustgefühle und negative Emotionen auslösen. "Nackte Tatsachen" nicht "nackt" nennen, so wirken sie hart und nicht selten negativ.



b) Der Kunde ist nicht empfängsbereit.

Der Kunde kann es an Bereitschaft mangeln lassen, jetzt, zu diesem Zeitpunkt, mit Ihnen, oder über dieses Thema mit Ihnen sprechen zu wollen.

Symptome sind:

Pauschale Ablehnungen, pauschale Abwertungen, Darüber-Hinweggehen usw.

Gegenmittel:

Bei einem Verkaufsgespräch erst für eine gute Gesprächsatmosphäre sorgen, dann das Interesse des Kunden wecken und das Gespräch nur fortsetzen, wenn eine ausreichende Bereitschaft hierzu vom Kunden signalisiert wird.

c) Beziehungsstörungen zwischen Berater und Kunde.

Es ist durchaus möglich, dass Sie die Sache, wegen welcher Sie den Kunden ansprechen, für den Kunden als für wichtig ansehen. Der Kunde ist aber der Meinung, Sie hätten nicht das nötige Fachwissen, seien nicht kompetent oder hat ähnliche Vorbehalte gegen Sie. Dies kann dazu führen, dass der Kunde pauschal Ihre Argumente oder Ihre Initiative ablehnt, nicht selten sogar spitz abwertet.

Die Gründe für das Verhalten des Kunden liegen in vielen Fällen in der Meinung des Kunden, durch Ihre Bank oder speziell durch Sie nicht gut beraten oder bedient zu werden. Er hat vielleicht bereits Frustrationen mit Ihnen erlebt und sperrt sich deshalb gegen alle Ansprachen von Ihrer Seite.

Relativ häufig haben sich die Kunden auch bei den Wettbewerbern informiert oder haben bereits dort die von Ihnen angesprochene Sache abgeschlossen. Hier sind positive Beziehungen zwischen Ihnen und dem Kunden zumindest situativ gefährdet oder nicht mehr möglich.

Symptome für gestörte Beziehungen:

Abwimmelversuche des Kunden, pauschale Ablehnungen, heftige Reaktionen.

Gegenmittel:

Pflege einer ständigen guten Kommunikation mit den Kunden, laufende Information des Kunden über Aktualitäten, qualifizierte Beratungsgespräche führen.

Übrigens: In jeder Beziehung zwischen Menschen treten irgendwann einmal Störungen auf. Durch ein offenes Gespräch lässt sich meist viel wiedergutmachen. Deshalb: die Störungen erkennen und beseitigen.



d) Inkompetenz des Kunden.

Häufig erscheint am Bankschalter lediglich der Bevollmächtigte oder der Vertreter des Kunden. Die Vollmacht und Vertretungsmacht ist meist zwischen Kunde und diesen Personen streng geregelt. Die im Tagesgeschäft für den Kunden Handelnden sind zu irgendwelchen Modalitäten nicht bereit.

In nicht wenigen Fällen ist die Bereitschaft eines Vertreters, Boten oder Bevollmächtigten gering, dem Kunden für wichtige Informationen zu übermitteln. Die Vertreter lehnen deshalb, (angeblich sogar im Sinne des Kunden handelnd), häufig pauschal Informationen der Bank ab. Oft aus dem Grunde, weil diese Vertreter der Bank gegenüber nicht zugeben wollen, wie eingeschränkt sie in finanziellen Angelegenheiten des Kunden handeln dürfen.

Gegenmittel:

Den Kunden selbst ansprechen, die Abwimmel-Versuche der Vertreter des Kunden nicht für bare Münze nehmen, gegebenenfalls ein gemeinsames Gespräch mit Kunde und dessen Vertreter vereinbaren.

6. Der Kunde versteht Sie richtig.

Aus der Vielfalt der möglichen Kommunikationsstörungen und Verständnisschwierigkeiten ist es tatsächlich bald als ein Wunder zu betrachten, dass die Menschen sich überhaupt noch verständlich machen können.

Sich richtig verständlich zu machen, liegt zu einem wesentlichen Teil beim Verhalten des Senders, andererseits im Verhalten des Empfängers der Signale.

Sie erleichtern sich als Sender das "Richtig-verstanden-werden" sehr, wenn Sie folgende Punkte beachten:

- positive Einstellung zum Gesprächspartner
- Bereitschaft, sich mit den Vorstellungen des Gesprächspartners auseinanderzusetzen
- Konzentration auf den Gesprächspartner, auf das Thema
- Beseitigung von erkennbaren äußeren Störfaktoren (Unruhe, Lärm usw.)
- Sprechen in der "Sprache" des Kunden
- nur wenige, knappe Informationen auf einmal
- wichtige Informationen immer wieder wiederholen
- klare, unmissverständliche Sprache und Körpersprache
- allen Anzeichen von Unmut, Zweifeln des Kunden sofort nachgehen
- eigene Verständnisschwierigkeiten dem Kunden offenlegen. - laufende Versicherung:
 - -ob der Kunde Sie versteht. (akustisch)
 - -ob der Kunde Sie versteht (ob die Information angekommen ist) -ob der Kunde Sie versteht (ob die Botschaft angekommen ist)
 - -ob der Kunde Sie versteht (in der Sache, nach dem Zweck).



D. Die unterschiedlichen Interessen beim Verkaufsgespräch

Im Verkaufsgespräch treffen die unterschiedlichen Interessen von

- Kunde,
- Bankmitarbeiter / Vertreter der Bank
- Bank als Institution

Aufeinander.

Jeder der drei Beteiligten, verfolgt eigene Interessen, die der Interessenlage der anderen ganz oder teilweise entgegengesetzt sein kann

1. Die Interessen der Kunden.

Die Kunden haben eine ziemlich klare Vorstellung, was sie von einem qualifizierten Beratungsgespräch erwarten können. Diese Erwartungen sind den Kunden zwar meist nicht positiv bewusst Sie reagieren aber sofort mit Ablehnung, zeigen Unwillen, kotern, sobald sie nicht mehr den Eindruck haben, dass ihre Erwartungen erfüllt werden.

Die Bank kann einen Kunden letztlich nicht zu einem Abschluss zwingen.

Ein Abschluss wird vonseiten des Kunden nur dann vorgenommen, wenn er für sich einen Vorteil sieht. Da die Bank ohne Kunden nichts bewirken kann, tut sie gut daran, die Kundeninteressen den eigenen und den Interessen der Mitarbeiter überzuordnen - ohne diese letztgenannten aus dem Auge zu verlieren.

Die Erwartungen der Kunden an ein Beratungsgespräch sind überwiegend subjektiver Natur.

Z.B. wollen die Kunden neben dem realen Nutzen (Zinsen) auch gut beraten werden, Vertrauen erhalten, Entscheidungshilfen bekommen, als Mensch geachtet werden, ausreichend informiert werden, Selbstbestätigungen erhalten, ernst genommen werden, akzeptiert werden, überzeugt werden, u.v.a.m.

Er möchte nicht abgefertigt werden, er will zufrieden sein, nicht überfahren werden, freundlich bedient werden und so weiter.

Mit Ausnahme des real messbaren Geldnutzens liegen alle anderen Erwartungen der Kunden in der Hand des Mitarbeiters, besser gesagt im Verhalten des Mitarbeiters dem Kunden gegenüber.

Der Mitarbeiter entscheidet durch sein Verhalten gegenüber dem Kunden, ob dieser die Bank als freundlich, zuvorkommend, höflich, fachmännisch, aufgeschlossen oder ähnlich beurteilt oder nicht.



Sehr häufig lassen sich die Kunden auch von realen Geldvorteilen nicht mehr davon abhalten, zu anderen Banken zu gehen und dort u.U. mehr zu bezahlen, wenn sie nur dort das Gefühl bekommen, als Partner behandelt zu werden.

Kein Kunde ist verpflichtet, bei einer bestimmten Bank seine: Geschäfte abzuwickeln. Die Wettbewerbslage macht es ihm leicht, eine für ihn passende Bank zu finden.

2. Die Interessen der Bank

Die Bank hat die Ziele:

- Gewinne erzielen,
- die eigene Position stärken,
- den Marktanteil erhalten, festigen und ausweiten,
- die Konkurrenz abwehren,
- einen Marktvorsprung erreichen,
- sich einen guten Namen aufbauen,
- diesen Namen erhalten und pflegen,
- usw.

3. Die Interessen des Beraters

Die Berater haben in einem Verkaufsgespräch durchaus eigene persönliche Interessen. Solche können beispielsweise sein:

- Erhaltung und Sicherung des Arbeitsplatzes,
- Karriere sichern,
- berufliches Vorwärtkommen,
- Einkommenserhöhung,
- zusätzliche Provisionen,
- Abwehr von Reklamationen,
- Sicherung der Position innerhalb der Bank durch gute Kundenbeziehungen.

Der Berater will und braucht aber auch

- Erfolgserlebnisse
- Zufriedenheit mit dem Beruf
- will das in ihn gesetzte Vertrauen rechtfertigen - Mindergefühle abbauen
- sich innerbetrieblich profilieren
- und sich selbst aus der Arbeit bestätigen.

Sicherlich sind zu jeder der 3 genannten Interessenlagen noch viele nachzutragen. Vollständigkeit ist jedoch nicht notwendig. Die Auflistungen lassen bereits einen Einblick in die Problematik zu, wenn diese unterschiedlichen Interessen in einer konkreten Situation aufeinanderstoßen.

Wenn Sie die Interessen der Kunden, der Bank und des Mitarbeiters vergleichen, werden Sie nämlich feststellen, dass jeder in einem Beratungsgespräch andere



Interessen verfolgt und dadurch enorme, vielleicht sogar unlösbare Interessensgegensätze auftreten können.

Wer eine Partnerschaft im Verkauf wirklich betont, wird ein Verkaufsgespräch nur dann als optimal bezeichnen, wenn die Interessen von allen Beteiligten bestmöglich gewahrt werden; wenn also keiner der Beteiligten seine eigenen Interessen über Gebühr zurückgestellt hat.

Verkaufen ist die Kunst, diese konkurrierenden Interessenlagen so auszugleichen, dass jeder Teil mit dem Ergebnis des Verkaufsgesprächs zufrieden sein kann.

Je nach Betonung und Gewichtung der einzelnen Interessenlagen ist der Gesprächsverlauf (und das Ergebnis!) häufig bereits vorbestimmt.

E. Die Grundeinstellung des Beraters zum Verkaufen

Die nachstehenden Grundeinstellungen sind sicher in der reinen Form nirgends anzutreffen. Der Leser sollte sich damit auseinandersetzen, um sich selbst zu erkennen und den Verlauf und das Ergebnis seiner Verkaufsgespräche besser zu verstehen.

Die Auswertungen der Beobachtungen in den Beratungsgesprächen zeigten immer wieder, dass die meisten Berater in den verschiedenen Phasen des Gesprächs zwischen den einzelnen Grundeinstellungen schwankten. Meist war festzustellen, dass eine bestimmte Grundeinstellung nur in einer bestimmten Gesprächssituation dominierte, während in anderen Gesprächseinheiten sogar gegensätzlich Grundeinstellungen die Oberhand behielten.

1. Die Überbetonung des Interesses des Beraters, ein Geschäft machen zu wollen.

a) Einstellung des Beraters:

Der Berater hält sich für den Fachmann und meint, dass die Kunden mit der richtigen Argumentation und bei der entsprechenden Zielstrebigkeit des Beraters auch kaufen werden. Der Berater möchte vorwiegend herausfinden, welche Produkte die Kunden noch nicht nutzen. Bei dieser Suche bevorzugt er Produkte, die "ihm liegen", also selbst persönlich sehr gut zusagen. Im Gespräch versucht er dann, den Kunden durch eine klare und geschliffene Beweisführung davon zu überzeugen, dass ein Abschluss notwendig ist. Durch dieses Verhalten sind natürlich Konflikte mit dem Kunden nicht zu vermeiden. Diese versucht der Berater durch Zielstrebigkeit in Richtung Abschluss zu überspielen.

Kurz gesagt:

Der Berater versucht im Gespräch, auf jeden Fall einen Abschluss zu erhalten oder den Abschluss zu sichern. Dabei geht er zu wenig auf den Kunden, auf dessen Wünsche, Vorstellungen und Bedürfnisse ein. Das Verkaufsgespräch ist für den Berater ein Kampf um Sieg oder Niederlage - und diesen Kampf will der Berater gewinnen!



b) Gründe für diese Einstellung:

Der Berater ist überzeugt, dass sein Produkt so gut ist, dass eigentlich ein Widerstand von selten des Kunden kaum denkbar ist.

Der Berater will ein Geschäft machen, möglicherweise steht er selbst unter Druck durch Normen, Mengenvorgaben usw. Der Berater hat ein übersteigertes Selbstwertgefühl bzw. Geltungsbedürfnis. Er nutzt die Schwäche des Kunden aus, will keine Zeit verlieren und zu einem schnellen Abschluss kommen. Der Berater glaubt, mit dem Kunden ein leichtes Spiel zu haben.

Andere Gründe können aber auch sein:

Der Berater kaschiert durch seine Zielstrebigkeit die eigene Unsicherheit, seine fehlende Bereitschaft, sich mit dem Kunden auseinanderzusetzen. Die Gründe liegen auch in der Voreingenommenheit des Beraters oder in seinen Vorurteilen gegen den Kunden oder das Produkt.

2. Die Überbetonung des Interesses des Beraters, den Kunden als Menschen zu behandeln.

a) Einstellung des Beraters:

Der Berater ist der Ansicht, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen einer Bank und den Kunden keinerlei Missstimmung oder Unzufriedenheit des Kunden erlauben dürfe. Die oberste Aufgabe sieht er deshalb darin, alles zu tun, damit die Kunden ihn und die Bank als gut, freundlich, höflich usw. empfinden und auf jeden Fall alles zu unterlassen, was für den Kunden unangenehm, fremd, umständlich, teuer oder ähnlich unangenehm sein könnte.

Bei aller Notwendigkeit, die eigene Aufgabe erfüllen zu müssen, darf doch das persönliche Verhältnis zum Kunden in keiner Weise getrübt werden.

Der Berater bevorzugt deshalb Produkte, die nach seiner Meinung, für die Kunden von besonders großem (finanziellen) Vorteil sind. Im Verkaufsgespräch unterlässt er jeglichen Druck auf den Kunden, überlässt es ganz dem Kunden, die angebotene Sache zu nutzen.

Kurz gesagt:

Der Berater "dient" höfisch dem Kunden, liest ihm jeden Wunsch von den Augen ab. Die Bankinteressen kommen dabei nicht selten erheblich zu kurz, da der Berater dem Kunden kaum „Nein“ sagen kann.

b) Gründe, für diese Einstellung:

Der Berater ist übervorsichtig, unsicher, hat meist auch fachliche Mängel zu verkraften, will alles richtigmachen, ist nachgiebig, unterwürfig. Oft liegt auch eine falsch verstandene Interpretation des Spruches "Der Kunde ist König" zugrunde.



Nicht selten ist diese devote Haltung gegenüber dem Kunden auch von den Vorgesetzten angeordnet worden, soweit es sich um "wichtige Kunden" handelt.

Andere Gründe liegen in der fehlenden persönlichen Anerkennung des Mitarbeiters im Betrieb, so dass der Berater sich an die Kunden anklammert.

3. Die Überbetonung der persönlichen Interessen des Beraters im Verkaufsgespräch.

a) Einstellung des Beraters:

Der Berater achtet darauf, dass er weder im positiven, noch im negativen Sinne auffällt. Beides würde die Vorgesetzten herausfordern, sich mit ihm näher zu beschäftigen. Seine wichtigste Aufgabe sieht er ferner in der Bewahrung der Tradition, in der Pflege des Bewährten. Er bevorzugt Routine und versucht, immer wieder die gleichen Schemata anzuwenden. Was von vielen Kunden gekauft wird, muss auch für andere Kunden gut sein. Der Berater legt sich bewährte Taktiken zu, wie er am einfachsten zum Ziel! Abschluss kommt. Dabei achtet er streng auf die Einhaltung der Normen, Regelungen, Anweisungen usw.

Kurz gesagt:

Da seine Bereitschaft, sich mit den tatsächlichen Problemen des Kunden umfassend auseinanderzusetzen, gering ist, sind nicht wenige Kunden wegen der standardisierten und schematisierten Beratung und Lösung nicht oder nicht voll zufrieden. Der Berater ist wenig beweglich, Neues wird verabscheut und möglichst anderen überlassen. Wichtig ist nur, dass der eigene Arbeitsplatz nicht gefährdet wird.

b) Gründe für diese Einstellung:

Routine, Tradition, treue Aufgabenerfüllung,
"Eine Hand wäscht die andere"-Haltung,
jeder soll ein wenig zugeben, niemand kann alles haben usw.

Oftmals wurde dem Berater aber auch zu viel Initiative übelgenommen, so dass er sich zurückgezogen hat und sein "graues-Maus-Dasein" in der Bank fristet.

4. Die Überbetonung des Bürokratismus im Verkaufsgespräch.

a) Einstellung des Beraters:

Der Berater hält es für seine wichtigste Aufgabe, die bestehenden Regelungen, Anweisungen usw. genau zu beachten. Er will genau wissen, was er in einem Verkaufsgespräch darf. Sonderwünsche des Kunden, Änderungswünsche sind dem Berater ein Gräuel. Der Bankbetrieb erfordert, dass bestimmte Regelungen festgelegt sind und auch strikt eingehalten werden. Die Kunden müssen dies verstehen, sie arbeiten schließlich mit einer Bank. Im Verkaufsgespräch beschränkt sich der Berater darauf, die Bankdienstleistungen dem Kunden



aufzuzählen und die Konditionen zu nennen der Kunde muss schon selbst wissen, was für ihn das richtige ist. Den Kunden zur Entscheidung für ein bestimmtes Produkt zu beeinflussen, hält der Berater für absolut unseriös.

Kurz gesagt:

Der Berater erfüllt seine Pflichten, nach Dienstanweisung, und Vorschrift, seine verkäuferische Aktivität beschränkt sich auf die Erledigung der Geschäfte, die von den Kunden selbst nachgefragt werden.

b) Gründe für diese Einstellung:

Dem Berater fehlt es an Mut und Initiative und am Blick für das Wesentliche. Nicht selten liegt solches bürokratisches Verhalten bei Beratern vor, die ihren Beruf lediglich als guten Job betrachten, während ihre tatsächlichen Ambitionen im außerberuflichen Bereich liegen.

Oder es handelt sich um Berater, denen das moderne initiative Verkaufen mit einer seriösen Bank unvereinbar erscheint. Oder es handelt sich um ältere Berater, die schon lange im Bankberuf tätig sind und früher dieses bürokratische Verhalten gegenüber den Kunden lernen mussten, weil es damals für richtig gehalten wurde. Bedenklicher wird es aber, wenn die Gründe in der Meinung liegen, man müsste dem Kunden gegenüber gewisse Macht demonstrieren (besonders anfällig hierfür sind die Kreditabteilungen), oder man müsse dem Kunden zeigen, wie es bei der Bank zu laufen hat.

Bürokratisches Verhalten und striktes Arbeiten nach Vorschrift sind aber auch bei den gleichgültigen, uninteressierten Mitläufern und Anpassern Tagesordnung. Wichtig für diese Gruppe ist nur: Es darf mir niemand an den Wagen fahren können, ich darf nichts falsch machen, also mache ich im Zweifelsfalle nichts und verstecke mich hinter den Vorschriften.

5. Die Betonung des Gleichgewichtes zwischen Interessen. des Kunden, der Bank und des Beraters.

a) Einstellung des Beraters

Der Berater ist ein Fachmann und vertritt die Meinung, dass eine zufriedenstellende Beziehung auf längere Zeit nur aufzubauen und zu erhalten ist, wenn die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse der Partner gegenseitig respektiert und beachtet werden. Er betrachtet es als seine Aufgabe, aus vordergründig unterschiedlichen Interessenlagen eine Synthese herzustellen, wobei die Gegensätze aufgehoben und der beiderseitige Nutzen noch vergrößert wird. Der Berater stellt sich voll auf die Interessen und Wünsche des Kunden ein, ohne dabei die eigenen Interessen oder die Interessen der von ihm vertretenen Bank aus dem Auge zu verlieren.



b) Gründe für diese Einstellung:

Fachliche und persönliche Kompetenz, Spaß am Beruf, Kreativität, Erfolg bisher, Zufriedenheit, Ausgeglichenheit, Geschäftsinteresse, Interesse an beruflichem Weiterkommen usw.

F. Auswirkungen auf. das Verkaufsgespräch, wenn einzelne Interessen dominieren.

Nachfolgend wird die Wirkung der einzelnen Interessen im Verkaufsgespräch bei unterschiedlicher Dominanz und die Aspekte der Beziehungen zwischen Kunde und Berater beleuchtet.

Dies geschieht anhand der einzelnen Gesprächsphasen:

- Gesprächsvorbereitung,
- Gesprächseröffnung,
- Analyse,
- Angebot,
- Prüfungsphase,
- Einwandbehandlung,
- Abschluss,
- Verstärker,
- Cross selling,
- Vergleich mit Zufriedenheit des Kunden,
- Vergleich mit Wahrung der Interessen der Bank,
- Wahrung der Interessen des Beraters.

1. Die Überbetonung der persönlichen Beziehungen zum Kunden und die Überbetonung des Interesses des Kunden durch den Berater.

"Der Kunde ist König" ist ein überlieferter und auch heute noch gültiger Grundsatz - wenn man ihn richtig versteht. Viele Bankmitarbeiter nehmen den Wortlaut jedoch allzu genau. Sie erheben den Kunden zum "König" und degradieren sich gleichzeitig zum "Untertanen".

Mitarbeiter und Kunde stehen auch aus privaten Gründen in einem oft engen persönlichen Verhältnis. In vielen solcher Beziehungen kann über alle Themen gesprochen werden, nur über ein Thema nicht: über die finanziellen Angelegenheiten des Kunden. Das Kapital einer guten persönlichen Beziehung bleibt geschäftlich ungenutzt.

Andere Gründe zur Überbetonung der Interessen des Kunden und der Beziehungen zu ihm liegen in der (meist irrigen) Annahme des Beraters, dem Kunden immer "etwas Gutes tun" zu müssen, wenn er mit ihm verhandelt (z.B. Preisnachlass, Sonderkonditionen etc.)

Oder: Ihm demonstrieren zu müssen, wie wichtig der Berater die Angelegenheit des Kunden nimmt.



- a) Symptome der Überbetonung der Kundeninteressen und Beziehungen in der Gesprächsvorbereitung.

Die Hochachtung vor dem Kunden und der Ausprägungsgrad der Meinung, der Kunde wisse schon selbst am besten, wie er seine finanziellen Angelegenheiten zu regeln habe, lässt viele Mitarbeiter gar nicht auf den Gedanken kommen, die Daten und Fakten, Gewohnheiten und Verhaltensweisen des Kunden auf Ansatzpunkte für Geschäftsmöglichkeiten zu überprüfen. Ursache hierfür ist in dieser Kategorie nicht die Gleichgültigkeit, sondern die Furcht, durch Geschäftstüchtigkeit den Kunden zu bedrängen und das persönliche Verhältnis hierdurch zu zerstören.

Sind z.B. bestimmte Gegebenheiten auffällig, die bei normalen Kundenbeziehungen zu einem Kundengespräch führen würden (z.B. Kontoüberziehung), so interpretiert dies der Mitarbeiter nach eigenem Gutdünken. Er legt sich ein Bild zurecht, nach welchem ihm die Handlungsweise des Kunden einleuchtet, ohne sich allerdings in einem Kundengespräch die Sicherheit zu verschaffen, ob seine Annahme auch der Wirklichkeit entspricht.

Der Mitarbeiter rationalisiert im Vorstadium des Gespräches sehr stark die Kaufsignale, z.B. mit Meinungen wie "das will der Kunde halt so". "Der Kunde wird schon wissen, warum er das so macht". "Das ist eine Angelegenheit des Kunden, in die ich mich nicht einzumischen habe", usw.

Der Mitarbeiter übersieht, dass die Aufgabe der Bank letztlich die Erledigung der Geldangelegenheiten ist, also auch die Erledigung der Geldangelegenheiten genau dieser Kunden.

Erkennt der Mitarbeiter ein Signal für ein mögliches Verkaufsgespräch, so sucht er häufig nur nach Möglichkeiten, welche den Kunden finanziell besserstellen. Der Mitarbeiter sucht gezielt die teuersten Bankprodukte aus, bzw. die für den Kunden billigste (geldlich gesehen) Lösung. Grundsätzlich ist dies nicht negativ. Ein qualitativ gutes Verkaufsgespräch ist jedoch von vornherein belastet, wenn der Mitarbeiter sich auf diese "für den Kunden beste Lösungen" (nach der Meinung des Beraters) fixiert und sich dabei selbst so festlegt, dass alle anderen Lösungsalternativen vom Berater im Verkaufsgespräch dann als "schlechter" beurteilt werden.

Ergibt sich im Gespräch bei der Analyse, dass eines dieser "schlechteren" Bankangebote für den Kunden viel zweckmäßiger wäre, hat der Mitarbeiter häufig Schwierigkeiten, sich auf diese neuen Möglichkeiten einzustellen. Nicht selten versucht er, gegen den Kunden die ursprünglich vom Berater für "besser" gehaltene Lösung durchzusetzen. Das Sprichwort "das Gute wollend, schaffen sie das Chaos" bewahrheitet sich hier.

Sieht der Berater vor, einem Beratungsgespräch kein erkennbares, Geschenk der Bank für den Kunden, unterlässt es der Berater, den Kunden anzusprechen. Der



Berater wartet deshalb auch lieber, bis der Kunde ihn von selbst auf eine Angelegenheit anspricht.

Mitarbeiter mit der Tendenz zur Überbetonung der Interessen der Kunden und der Beziehungen zum Kunden neigen dazu, überhaupt keine Verkaufsgespräche vorzubereiten. Sie hadern bereits im Vorfeld der Gespräche mit ihren Skrupeln, den Kunden "übereumpeln" zu müssen.

b) Symptome bei der Ansprache des Kunden.

Mitarbeiter mit Überbetonung der Kundeninteressen und Kundenbeziehungen sprechen den Kunden nur an, wenn sie nach eigener Meinung etwas Positives für den Kunden anzubieten haben. Was "positiv" ist, ist i.d.R. für die Bank teurer, sei es im Zins, in der Form und Ausgestaltung der Dienstleistung o.ä.

Für die Ansprache sucht sich der Berater eine gute Laune des Kunden aus. Sofern der Kunde sich nicht freundlich und aufgeschlossen zeigt, werden die Verkaufsgespräche immer wieder verschoben und/oder auch unterlassen

Der Mitarbeiter ist der Meinung, den Kunden nur dann ansprechen zu dürfen, wenn nach den äußeren Umständen auch ausreichend Zeit für ein Beratungsgespräch gegeben ist. Die für ein Gespräch benötigte Zeit wird dabei meist als lange eingeschätzt. Nicht selten besteht die Meinung, auch ein alltägliches Bankprodukt ist ohne einen Zeitaufwand von mind. 10 Min. nicht zu verkaufen (z.B. Einzugsermächtigung, Dauerauftrag). Diese hohe Zeitbedarfsschätzung ist m.E. meist eine Schutzbehauptung, um nicht öfter Kunden ansprechen zu müssen.

Wenn der Berater den Kunden anspricht, geschieht dies entweder hektisch, indem der Berater den Kunden mit den vielen Vorteilen seiner "guten Sache" überfällt und mit Argumenten überfordert. Die Kundenansprache ist nicht durch aufschließende oder analysierende Fragen des Beraters geprägt, sondern durch einen langen Monolog. Hierbei werden die positiven Seiten für den Kunden überzeichnet. Der Berater geht dabei davon aus, dass für den Kunden das angesprochene Problem genauso drängend sei, wie für ihn (was in der Regel nicht zutrifft).

Andere Mitarbeiter dieser Einstellung sprechen die Kunden nur zaghaft, umständlich und übervorsichtig an. Die Ansprache des Kunden ist zeitaufwendig und beinhaltet wenig Substantielles. Bis der Mitarbeiter mit seinem Kunden auf die eigentliche Sache zu sprechen kommt, hat er viel Zeit an belanglose Dinge verschwendet. Häufig hat der Kunde Mühe zu erkennen, was der Berater eigentlich von ihm will.

Nicht selten entsteht beim Kunden der Eindruck, der Berater langweilt ihn, stiehlt ihm die Zeit. Die wegen der unausgeprägten Zielstrebigkeit bei der Gesprächseröffnung benötigte Zeit festigt beim Berater dessen Vorurteil, Beratungsgespräche seien sehr zeitaufwendig.



Vermutet der Berater - und das ist schnell gegeben -, dass der anzusprechende Sachverhalt für den Kunden unangenehm sein könnte, so betont er zu Beginn des Gespräches zunächst einmal überdeutlich, dass ihm selbst die Angelegenheit unangenehm sei und wirbt in übertriebener Form um Verständnis des Kunden (sofern der Berater, den Kunden überhaupt anspricht).

Bei der Gesprächseröffnung neigt der Berater zur Übertreibung von Höflichkeitsformen. Insbesondere entschuldigt sich der Berater für alles, was für den Kunden unangenehm sein könnte, auch wenn weder seitens der Bank noch des Beraters von "Schuld" die Rede sein kann.

Der Berater gibt dem Kunden zunächst einmal recht Um das persönliche Verhältnis nicht zu belasten, nimmt er für alles Unangenehme vorsorglich einmal die Schuld auf sich bzw. auf die Bank. Im Gespräch mit dem Kunden spielt der Berater häufig den Retter oder das Opfer.

c) Symptome bei der Analyse.

Der Mitarbeiter stellt viele Fragen, die den persönlichen Bereich des Kunden betreffen (Fragen nach Familie, Sport, Wochenende, Freundin usw.) Zielstrebige, im Gespräch vorwärts führende Fragen nach Fakten, Daten usw. kommen zu kurz. Häufig beschränken sie sich lediglich auf ein vorsichtiges Abtasten des Kunden, ob dieser ausreichend gelaunt ist, ein Geschäft auch abzuschließen.

Die Motive des Kunden, seine Wünsche, Vorstellungen und Erwartungen wird der Berater nur unbefriedigend analysieren. Der Berater hat eine Scheu, vielleicht auch ernsthafte Hemmung, den Kunden auf seine finanziellen Angelegenheiten analytisch anzusprechen.

Reagiert der Kunde auf Fragen zurückhaltend, hört der Berater mit einiger Wahrscheinlichkeit mit der Analyse auf, häufig, bevor sie überhaupt richtig begonnen hat.

Die Fragen des Beraters sind umständlich, indirekt, ausschweifend. Nicht selten entschuldigt sich der Berater für seine Frage oder bringt zunächst eine langatmige Begründung. Bei den Fragen beschränkt sich der Berater nicht auf klare, einfache Details. Vielmehr neigt er dazu, ganze Komplexe in eine Frage hineinzubauen. Wenn der Kunde darauf dann pauschale Antworten gibt, ist die Verwirrung des Beraters perfekt.

Alle Details eines Angebotes systematisch zu erarbeiten, hält der Berater für aufdringlich und für den Kunden unzumutbar wegen der Offenheit und Direktheit. Der Mitarbeiter spart Fragen, die für das Angebot zwar zwingend notwendig, vom Kunden aber möglicherweise nicht so gerne beantwortet werden, möglichst aus. Der Berater setzt hierfür eigene, Antworten nach Gutdünken. Er riskiert, deswegen missverstanden zu werden.



Die analysierten Daten bewertet der Mitarbeiter bevorzugt unter dem Blickwinkel, ob die Sache für den Kunden auch angenehm sei. Der Blick für die sachlichen Notwendigkeiten ist getrübt.

Zeigt die Analyse, dass ein mögliches Angebot nicht alle Wünsche und Vorstellungen des Kunden erfüllen kann, bricht der Berater das Gespräch häufig ab, bevor er zum eigentlichen Angebot übergegangen ist. Hierdurch vermeidet er, dass durch die zu erwartende Diskussion mit dem Kunden wegen den nicht so günstigen Fakten das persönliche Verhältnis zum Kunden getrübt werden könnte.

d) Symptome beim Angebot.

Beim Angebot hebt der Mitarbeiter die positiven Aspekte des Produktes stark hervor. Der Kunde soll erkennen, dass der Berater eine sehr gute Lösung gefunden hat. Dies soll wiederum bevorzugt die persönliche Beziehung verstärken.

Die für den Kunden weniger interessanten und unangenehmen Aspekte des Angebotes (z.B. Gebühren, Auflagen usw.) verschweigt der Berater am liebsten. Hierdurch steigt das Risiko, dass der Kunde dem Angebot zustimmt, ohne dass die Frage des Preises befriedigend gelöst ist.

Es passiert nicht selten, dass der Mitarbeiter den Preis ganz oder teilweise vergisst oder bedauert, einen Preis verlangen zu müssen.

Die Konditionen und Bedingungen werden vom Berater meist zaghaft genannt. Manchmal auch mit Bemerkungen in der Tendenz, man habe die Konditionen ja nicht selbst gemacht, man könne nun mal nicht anders; dem Berater tue es selbst leid, usw.

Der Mitarbeiter bezeichnet in nicht wenigen Fällen die Konditionen seines eigenen Bankangebotes als schlecht (z.B. "Die Kreditzinsen sind sehr hoch", "Sie bekommen nur 5 % Zinsen", "Das kostet sie aber 80 Pfennig", "auf dem Sparkonto fahren Sie viel schlechter" usw.). Selbst wenn die Aussage in der Sache zutrifft, bewirkt die abwertende Art des Beraters, dass der Kunde die Meinung bekommen kann, die Bank habe auch "schlechte" Angebote, bzw. habe ihn nicht früh genug auf die viel günstigeren Angebote hingewiesen.

Der Berater zeigt Unsicherheit und Zaghaftigkeit, wenn er den Preis nennen soll. Gerade hierdurch wird der Kunde aufgefordert, eine Reduzierung des Preises zu verlangen, zumindest aber zu versuchen. Geschieht dies dann, fühlt sich der Berater in seiner Meinung bestärkt, dass die Bank zu "teuer" sei und solidarisiert sich mit dem Anliegen des Kunden. Der Mitarbeiter unterlässt es, den Preis zu verteidigen und beim Kunden ein Wertbewusstsein zu schaffen. Vielmehr geht der Mitarbeiter gleich zu den vorgesetzten Stellen, um dort eine "Verbesserung der Konditionen" zu erreichen, da "ansonsten das Geschäft nicht machbar" sei.



Oder aber: Der Mitarbeiter nützt seinen Konditionsspielraum stets voll aus, sofern er ihn nicht durch ein zu günstiges Anfangs-Angebot bereits verspielt hat.

Da der Mitarbeiter meint, seine positive Argumentation sei überzeugend genug, setzt er kaum Verkaufshilfen ein.

e) Symptome in der Prüfungsphase.

Der Mitarbeiter scheut sich, den Kunden zu fragen, ob er ihn verstanden habe, ob er sich verständlich ausgedrückt habe. Der Berater meint, aufgrund seiner positiven Argumentation und wegen der Vorteile für den Kunden könne der Kunde ihn gar nicht missverstehen. Dabei ist der Berater überzeugt, dass der Kunde schon erkennen wird, dass der Berater das Beste für ihn ausgesucht habe.

Falls der Kunde auch dieser Meinung sein sollte, wird er dies zu erkennen geben. Sollte der Kunde aber nicht positiv auf das Angebot reagieren, war das Angebot eben zu "ungünstig", da könne man nichts ändern.

Von selbst den Kunden aufzufordern, zum Angebot Stellung zu nehmen oder sich zu versichern, ob der Kunde ihn auch wirklich verstanden habe, betrachtet der Berater als unzulässigen Druck im Verkaufsgespräch.

Reagiert der Kunde abwartend, nachdenklich oder gar etwas zweifelnd und zurückhaltend, gibt der Berater meist auf und bestärkt möglicherweise noch den Kunden in seinen Zweifeln.

f) Symptome bei den Einwänden des Kunden

Durch die Überbetonung der Kundeninteressen und der Beziehungen zum Kunden tendiert der Mitarbeiter zur Ansicht, dass der Kunde ihn eigentlich verstehen müsste und seinen Argumenten folgen könne.

Frägt der Kunde zu diesem oder jenem Detail des Angebotes zurück oder wünscht weitergehende Informationen, so kommt dies beim Berater nicht selten mit der Wucht eines harten Einwandes an. Rückfragen des Kunden vergrößern die Unsicherheit des Beraters. Der Berater lässt sein Ziel fallen, den Kunden zu beraten; er gibt auf.

Aber auch folgende Verhaltensweise wird häufig gezeigt:

Wenn ein Kunde trotz der vielen aufgezeigten Vorteile ernsthafte Einwände gegen das Produkt bringt, so empfindet dies der Berater als persönliche Beleidigung und ist deshalb zutiefst frustriert. Er hält den Kunden für undankbar.

Häufig legt der Mitarbeiter dies auch so aus, dass der Kunde offensichtlich einfach nicht die geistige Kapazität habe, da die Argumente des Beraters überzeugend sein müssen. Deshalb tendiert der Berater bei Einwänden häufig zu harter, sachlicher Argumentation. Damit begeht er einen "Stilbruch". Er geht



zunehmend wie ein Berater mit einer Überbetonung der Bankinteressen oder der eigenen Interessen vor.

Wenn die Ursachen der Einwände aber im nicht getroffenen Kaufmotiv des Kunden oder auf einem Verständnismangel liegen, führt die zunehmend harte Argumentation des Beraters zu einer Verhärtung der Fronten. Ergebnis: Kunde überlegt sich das nochmals, oder schließt auch nicht mehr ab.

Einwände, die den Preis eines Produktes betreffen, versteht der Mitarbeiter meist nur in dem Sinne:

Wenn an den Konditionen nichts geändert wird, ist das Geschäft nicht machbar.

Dies stimmt natürlich in den meisten Fällen nicht. Der Berater unternimmt aber nichts, um das Geschäft ohne Preisveränderung zu sichern.

Nicht selten versucht der Berater, bei Einwänden durch einen vorschnellen Bonus oder durch eine Zusatzdienstleistung oder durch einen Verzicht auf bestimmte Bedingungen sich die Zustimmung des Kunden zu erkaufen. Dabei übersieht der Berater jedoch, dass solche Maßnahmen meist am Problem des Kunden vorbeigehen.

g) Symptome beim Abschluss.

Die Abschlussfrage ist die ausdrückliche oder durch entsprechendes Handeln in den Raum gestellte Frage an den Kunden, ob das Geschäft jetzt und so endgültig werden kann. Solche Abschlussfragen stellt der Berater mit Überbetonung der Kundeninteressen und der Beziehungen zum Kunden nie.

Der Mitarbeiter sieht es als nicht zulässig, unseriös, unhöflich an, dem Kunden die Frage zu stellen, ob denn nun abgeschlossen werden könne. Deshalb warten die Mitarbeiter darauf, bis sich der Kunde von selbst äußert, bis er von selbst sagt, er wolle die Sache haben.

Solange der Kunde nicht signalisiert, er wolle abschließen, ergeht sich der Berater in immer neuen Argumenten. Da er meist keine ausreichende Analyse gemacht hat, gehen ihm die Argumente auch sehr schnell aus. Er wird deshalb Argumente wiederholen, wobei er diese aber nicht verstärkt, sondern relativiert und abschwächt. Dadurch trägt er wesentlich dazu bei, dass viele machbaren Geschäfte nicht mehr zustande kommen.

Abschluss-signale wie ständiges Kopfnicken des Kunden zu den Argumenten, ja selbst verbale Zustimmungen des Kunden versteht der Berater häufig nur als Bestätigung, dass der Kunde ihn verstanden habe. Dass der Kunde aber durch solche Signale auch mitteilt, „ich bin einverstanden, ich möchte das haben, ich bin überzeugt“, empfängt der Berater nicht.



Die lange Zeit der permanenten Argumentation ermöglicht dem Kunden, sich die schwächsten Argumente in Ruhe herauszusuchen und auf diesen herumzuhacken, selbst wenn diese für ihn völlig unwichtig oder belanglos sind. Durch die wenig zielstrebige Gesprächsführung handelt sich der Berater deshalb noch zusätzliche Schwierigkeiten durch eine Vielzahl von Einwänden ein.

Eine andere Variante von Störungen bei der Überbetonung von Kundeninteressen und der Beziehungen:

Da der Kunde das Bemühen des Beraters sieht, das Beste für ihn zu tun, unterlässt er es manchmal, kritische Fragen zum Angebot zu stellen. Der Kunde meint, dass der Berater durch die weiteren Fragen in Bedrängnis käme oder sie aufgrund des offensichtlichen Bemühens als unhöflich empfinden würde.

Sind die Fragen für den Kunden aber wichtig, nimmt dieser nicht selten diese Fragen wieder mit nach Hause, natürlich ohne abgeschlossen zu haben. Der Kunde wendet sich dann häufig an einen "Unparteiischen", nicht selten an die unmittelbare Konkurrenz zu seinem Berater.

Beim Berater bewirkt ein solches Kunden-Verhalten ein tiefes Unverständnis, eine u.U. bleibende Frustration.

Die Ursache liegt in der "vergessenen" oder aus Angst vor Ablehnung nicht gestellten Abschlussfrage des Beraters. Den Kunden bei Ablehnung des Abschlusses nach den noch bestehenden Kaufhindernissen zu fragen, kommt dem Berater nicht in den Sinn

Die Berater verzichten deshalb trotz ihres Engagements für den Kunden auf die Sicherung des Erfolges ihrer Arbeit, auf den Abschluss.

h) Symptome bei den Verstärkern.

Der Mitarbeiter lobt und anerkennt die Einstellung des Kunden, seine Ziele und die Leistungen des Kunden während des Gespräches häufig. Er neigt dabei dazu, zu überziehen. Durch seine unterwürfige Haltung bewirkt er häufig das Gegenteil, da der Kunde die positiv gehaltenen Worte als Kriechertum und Heuchelei oder Speichelleckerei versteht. Der Mitarbeiter merkt davon aber nichts. Vielmehr sind die Mitarbeiter auch noch der Meinung, dass "dies die Kunden so haben wollen", insbesondere wenn Statusunterschiede zwischen Berater und Kunde bestehen. Die Verstärker fallen oft überschwänglich und überzogen aus und sind dem tatsächlichen Vorteil des Kunden aus dem genutzten Bankangebot nicht adäquat.

i) Symptome beim Cross-selling.

Die Mitarbeiter halten es für unzumutbar, den Kunden in einem Gespräch auf mehrere Dinge nacheinander anzusprechen. Diese intrapersonelle Sperre bewirkt,- siehe auch Symptome unter Gesprächsvorbereitung-, dass der



Mitarbeiter echtes Cross-selling kaum betreibt. Sein Gespür für weitere Geschäftsmöglichkeiten ist wenig ausgeprägt.

Wie sind die Kunden mit der Beratung zufrieden?

Obwohl eigentlich vom Grundsatz her der Berater am stärksten die Interessen der Kunden im Auge hat, bedeutet dies noch lange nicht, dass er tatsächlich auch die Interessen des Kunden wahr.

Die Interessen des Kunden (in den Augen des Mitarbeiters) werden nämlich nur soweit gesehen, als sie in konditionellen Vorteilen bestehen. Da der Mitarbeiter von vornherein die konditionell weniger günstigen Angebote nicht oder nur mit einem negativen Touch empfiehlt, führt dies nur zu einer bedingten Zufriedenheit des Kunden. Der Überschwang, mit welchem die Vorteile dem Kunden aufgezeigt werden, machen diesen nicht selten misstrauisch oder aber ärgerlich, weil nicht schon früher auf diese Sache hingewiesen wurde.

Die Kunden sind durch die vom Berater angebotenen Zusatzleistungen oder Sonderkonditionen in nicht wenigen Fällen bereit, über die fachlichen Mängel des Beraters und des Beratungsgesprächs hinwegzusehen.

Der Kunde wird mit dem Berater aufgrund seines erkennbaren Bemühens um ihn ein freundliches Verhältnis pflegen. Sobald der Kunde aber einen Bedarf an einer qualifizierten Beratung hat, wird er seinen "Freund" hier wegen nicht "belasten", sondern sich an einen anderweitigen Fachmann wenden.

Wie sind die Interessen der Bank gewahrt?

Der Mitarbeiter mit Überbetonung der Interessen des Kunden und der persönlichen Beziehungen zu ihm wahrt die Interessen der Bank nur mäßig. Die oftmals sehr guten Kontakte verhindern (anstatt ermöglichen) nicht selten die Geschäfte. Wenn schon Verkaufsgespräche erfolgen, sind die Konditionen für die Bank meist schlechter als bei Kunden ohne solche engen Verbindungen.

Die Tendenz zu unterwürfigem Verhalten gegenüber dem Kunden und die schnellen Zugeständnisse bei Sonderkonditionen, Zusatzleistungen usw. bewirken aber tatsächlich keine stärkere Bindung des Kunden an die Bank. Im Gegenteil:

Der Berater macht durch sein Verhalten den Kunden häufig erst darauf aufmerksam, dass die Möglichkeit besteht, über die Konditionen zu verhandeln. Der Kaufmann im Kunden muss diesen sich merken lassen, dass man mit der Bank über die Konditionen jeweils verhandeln müsse. Da der Preis vom Mitarbeiter kaum verteidigt wird, wird der Mitarbeiter mit der Überbetonung der Interessen der Kunden und der Beziehungen für die Bank sehr teuer.



Merke:

Einmal Sonderkonditionen = immer Sonderkonditionen!

Sollen einmal gegebene Sonderkonditionen rückgängig gemacht werden, empfinden dies die Kunden häufig als persönliche Herabsetzung, Abqualifizierung als 08/15-Kunde, der nicht mehr gut genug eingeschätzt wird, einen Sonderbonus zu erhalten. Dies ist i.d.R. das Ende der persönlichen Beziehung und auch der Geschäftsverbindung.

Das wenig ausgeprägte Gespür für Geschäftsmöglichkeiten bewirkt außerdem, dass der Mitarbeiter sich an seinem Arbeitsplatz weitgehend auf die Bedienung der Kunden beschränkt und sich viele Geschäftsmöglichkeiten entgehen lässt. Dem Image der Bank als eine Bank mit gutem Service ist der Mitarbeiter abträglich, trotz seiner Freundlichkeit und Zuvorkommenheit gegenüber dem Kunden.

Wie sind die Interessen des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter wahrt auch seine eigenen Interessen schwach, wenn überhaupt.

Wenn der Kunde die Tendenz zur Überbetonung der Interessen des Kunden durch den Mitarbeiter erkennt, ist es für den Kunden ein Leichtes, den Mitarbeiter zur Durchsetzung von unangemessenen Forderungen einzuspannen. Der Mitarbeiter erkennt dies aufgrund seiner Einstellungen nicht und kann so in den Augen des Kunden in nicht wenigen Fällen als Trottel dastehen. Ein „guter, netter Kerl“, mit dem man alles machen kann, nur eines nicht: qualifizierte Beratungsgespräche über Finanzen führen.

Der Mitarbeiter strebt die Freundlichkeit des Kunden ihm gegenüber häufig als Selbstzweck an. Der Berater erlebt viele Frustrationen, weil er trotz der persönlichen und herzlichen Beziehungen zum Kunden immer wieder erkennen muss, dass die Kunden an ihm vorbei handeln. Besonders tief getroffen ist der Mitarbeiter, wenn der Kunden in einem Gespräch mit ihm eine Sache abgelehnt hat.

Der Mitarbeiter befindet sich meist in der Opferrolle gegenüber dem Kunden und spielt diese Rolle nicht selten auch gegenüber den Vorgesetzten. Das Ausmaß der hierdurch auf den Mitarbeiter abfallenden negativen Zuwendung (Beachtung) ist auf keinen Fall persönlichkeitsstärkend.

Der Mitarbeiter ist aber um Schutzbehauptungen nicht verlegen, die ihm helfen, sein ineffektives Verhalten beizubehalten.

Die Vorgesetzten erkennen das Risiko der Mitarbeiter mit Überbetonung der Interessen der Kunden und den Beziehungen zu ihnen. Diese Mitarbeiter erhalten deshalb meist keine oder nur sehr kleine Kompetenzen und werden straff



überwacht. Dies wirkt wiederum nicht motivierend auf den Mitarbeiter und seine Arbeitsleistung.

2. Die Überbetonung der Interessen der Bank im Verkaufsgespräch.

Die Interessen der Bank bestehen einerseits aus den Zielen, an Marktanteilen, Erträgen, positivem Image usw. zu gewinnen, andererseits aber auch aus nach innen gerichteten Interessen. Unter die letzteren fallen bspw. die Einhaltung der Dienstanweisungen, Arbeitsanweisungen, Kompetenzen, Stellenbeschreibungen, usw.

Das eigene Gewinninteresse wird im Verhalten gegenüber den Kunden häufig durch ein übersteigertes, überfreundliches Kundenverhalten kaschiert. Der Kunde soll nicht merken, dass man in Wirklichkeit nur Geschäfte mit ihm machen will.

Die für einen reibungslosen Ablauf des Bankbetriebes ergangenen Organisationsanweisungen stehen letztlich auch im Dienste der Gewinnerzielung der Bank. Dies müssen die Mitarbeiter der Bank und die für diese Instrumente Verantwortlichen aber nicht unbedingt so sehen. In nicht wenigen Betrieben haben die Organisationsunterlagen ein Eigenleben begonnen und sich von der ursprünglichen Aufgabe losgelöst.

Die Konditionen und die Regelungen zur Organisation des Betriebes werden von den Mitarbeitern vielfach als starr, unveränderbar und sogar in Einzelfällen für unantastbar angesehen. Die Mitarbeiter unterwerfen sich den Regelungen bedingungslos. Sie betrachten sie als unbedingt, als in jedem Falle, und gegenüber jedermann einzuhaltende Anordnungen. Dabei übersehen und/oder versäumen sie, dass viele Regelungen mit der Zeit ihren Sinn verlieren, modifiziert werden müssen oder, dass verschiedene wichtige Dinge überhaupt nicht geregelt sind.

Der Blick ist oft wenig geschärft für sinnvolle, notwendige Regelungen. Manchmal fehlt der Mut, Neuerungen vorzuschlagen oder zu veranlassen.

Von den Kunden verlangen die Mitarbeiter nicht selten, dass sie sich diesen bankinternen Gepflogenheiten und Gewohnheiten anpassen, auch wenn sie letztlich gegen die Interessen der Kunden gerichtet sein sollten.

Gründe, für eine solche Überbetonung der Interessen der Bank als Institution sind häufig fehlendes Mitdenken, unausgeprägtes unternehmerisches Denken, Anpassung, Bequemlichkeit, Demotivation des Mitarbeiters, Resignation, passiver Widerstand, "Dienst nach Vorschrift", Beamtenmentalität, Überheblichkeit, Minderwertigkeitskomplexe usw.

Eine zu starke Dominanz der Interessen der Bank liegt auch vor, wenn der Mitarbeiter den Kunden unter Druck 'setzt, um ihn zum Abschluss zu bewegen.



Hochdruckverkauf, - so wird dies genannt -, führt zunächst zu einem sichtbaren und messbaren Erfolg. Dass der Imageschaden, die eventuelle negative Mundpropaganda durch die Kunden, die künftige Zurückhaltung der Kunden usw. höher als die vordergründigen Umsatzzahlen zu beurteilen sind, ist leider nur sehr schwer nachweisbar. Wegen der Unterschiedlichkeit des Ansatzes werden die Überbetonung der Bankinteressen aus starker Bewertung der Regularien und der Hochdruckverkauf separat betrachtet.

3. Die Überbetonung der Regularien.

Der Mitarbeiter legt großen Wert darauf, dass durch die Kunden und die nachgefragten Geschäfte der Geschäftsbetrieb nicht in Unordnung gebracht werden. Insbesondere hält der Mitarbeiter die Verfahrensvorschriften, bankinternen Richtlinien und Bedingungen genau ein. Nicht selten misst er solchen Regelungen den Charakter eines Gesetzes bei. Der Mitarbeiter fügt sich in die Regularien kritiklos ein. Er achtet darauf, sie nicht zu übertreten oder Zweifelsfälle aufkommen zu lassen. Sollte dies im Einzelfall nicht möglich sein, versucht er, das Geschäft an einen anderen weiterzugeben, um sich herauszuhalten.

Die Gründe für dieses Verhalten sind vielschichtiger Natur. Sicherlich schätzen immer noch einige Bankmitarbeiter den Bankberuf als etwas Höherwertiges ein und meinen deshalb, dass die Kunden sich tunlichst nach den Vorstellungen der (höherwertigen) Bank zu richten haben.

Mitarbeiter, die frustriert oder demotiviert sind, halten sich häufig streng und unkritisch an die bankinternen Richtlinien, da sie so nicht auffallen (können) und ihnen auch niemand beweisen kann, dass sie ihre Aufgabe nicht richtig erfüllen.

Mitarbeiter, die fachlich unsicher, kontaktscheu oder inkompetent sind, überbewerten die Regularien häufig aus Gründen der eigenen Sicherheit, zur Vermeidung von Rechtfertigungen gegenüber den Vorgesetzten. Nicht selten vertreten sie die irriige Meinung, alles sei so in Ordnung. Wenn alles Vorgeschriebene beachtet sei, würde das Geschäft auch in Ordnung gehen.

Eine Überbetonung der Regularien ist auch zu beobachten, wenn der Mitarbeiter seine Verhandlungsmacht und damit die (vermeintliche oder tatsächliche) Abhängigkeit des Kunden von der Bank hoch, einschätzt. Dieses formalistische, bürokratische, beamtenmäßige Verhalten ist besonders in den Kreditabteilungen anzutreffen. Hier treten nicht selten formalistische Bearbeitungs- und Vorgehensweisen an die Stelle von notwendigen materiellen sachlichen und persönlichen Bonitätsprüfungen und Bonitätsbeurteilungen.

a) Symptome bei der Gesprächsvorbereitung.

Vorbereitungen für ein Gespräch zum initiativen Verkauf sind dem Mitarbeiter fremd, sofern er die Regularien überbetont. Wenn schon im Einzelfall ein Gespräch vorbereitet werden muss, beschränkt sich dies auf die Daten, die man



aus der Sicht der Bank "mit dem Kunden besprechen müsse". Diese Daten haben meist einen negativen Aspekt.

Der Mitarbeiter wartet auf einen konkreten Auftrag (der ihm Macht verleiht), bevor er die Daten zusammenträgt und den Kunden anspricht. Zuvor versichert sich der Mitarbeiter aber genau, wie nach den Vorstellungen der Vorgesetzten das Ergebnis der Besprechung aussehen soll. Dadurch entsteht bei den Vorgesetzten häufig der Eindruck, der Mitarbeiter sei initiativ und interessiert; in Wirklichkeit geht es dem Mitarbeiter lediglich darum herauszufinden, wie es der Vorgesetzte gerne hätte, um dann beim Kundengespräch keine anderen Lösungsvorschläge aufkommen zu lassen.

b) Symptome bei der Ansprache des Kunden

Regularien-gläubige Mitarbeiter werden nicht oder nur selten aktiv. Wenn sie schon Kunden ansprechen, dann meistens nur, um den Kunden auf solche Dinge hinzuweisen, die er wieder mal wieder nicht richtig beachtet hat. Oder um den Kunden klarzumachen, dass es so oder so nicht gehe.

Äußert der Kunde einen Wunsch, wird der Mitarbeiter gleich abwägen, ob "dies gehe". Der Mitarbeiter bewertet (moralisch / sittlich) den Wunsch des Kunden, ob dieser jetzt, so, und in der gewünschten Art erfüllbar ist. Ist dies nach dem ersten Eindruck des Beraters nicht klar, weist er den Kunden sofort auf die zu erfüllenden Bedingungen hin. („Da müssen Sie erst mal ...“). Insbesondere zählt er dem Kunden auf, was die Bank alles braucht, um die Sache bearbeiten zu können.

c) Symptome bei der Analyse

Der Mitarbeiter ist der Ansicht, dass der Kunde selbst am besten wissen muss, was für ihn richtig ist. Der Kunde muss auch wissen, in welchem Umfang er ein bestimmtes Bankangebot braucht und wie er es zu nutzen gedenkt. Aus diesem Grunde beschränkt sich der Mitarbeiter weitgehend auf die Analyse der technischen Daten des Kundenwunsches (Betrag, Laufzeit, Zeitraum usw.). Die Kaufmotive, die Wünsche, Vorstellungen und Erwartungen des Kunden analysiert der Mitarbeiter nicht oder nicht ausreichend. Für eine sachliche Entscheidung hält er dies auch nicht für nötig.

d) Symptome beim Angebot

Lassen die technischen Daten des Kundenwunsches mehrere Alternativen zu, so stellt der Mitarbeiter dem Kunden diese mehreren Alternativen zur Wahl.

Er zählt dem Kunden die einzelnen Möglichkeiten nacheinander auf.

Einerseits möchte er damit demonstrieren, wie viele Möglichkeiten für den Kunden in Frage kommen. Andererseits bleibt dem Mitarbeiter wegen der unzureichenden Analyse keine andere Möglichkeit. Der Mitarbeiter kann i.d.R.



nicht sagen, welches der Angebote für den Kunden das maßgeschneiderte sei, weil es unter Berücksichtigung aller Fakten die meisten Vorteile für den Kunden vereinigt.

Die Angebote werden sachlich korrekt, vollständig und umfassend erläutert; aber nur nach den Konditionen und Bedingungen, nicht nach dem Nutzen für den Kunden.

Der Mitarbeiter ist der Meinung, dass die Konditionen für sich gesehen ausreichend aussagefähig sind und deshalb einer besonderen Nutzenargumentation nicht bedürfen. Der Kunde sei selbst in der Lage, aus den Konditionen herauszulesen, was für ihn das beste sei.

Der Mitarbeiter möchte auch nichts falsch machen, indem er bspw. dem Kunden etwas ganz Bestimmtes empfiehlt, was bei späterer Sicht sich dann als nicht so günstig erweisen sollte.

Überlässt er dem Kunden alleine die Wahl, kann dieser später auch nicht auf den Mitarbeiter zurückgreifen.

e) Symptome in der Prüfungsphase und beim Abschluss

Für den Mitarbeiter ist die Welt heil:

Der Kunde weiß, was er will (deshalb hat er den Berater ja auch angesprochen) und er (als Vertreter der Bank) sagt dem Kunden, zu welchen Bedingungen dies geschehen kann. Falls der Kunde noch nicht wusste, was er möchte, braucht er eben noch Zeit, sich dies zu überlegen. Dabei helfen ihm sicherlich Prospekte, die ihm der Berater bei aufkommenden Fragen oder Zweifeln des Kunden zur "näheren Information" reichlich mit nach Hause gibt. (Allerdings ohne nähere Erläuterungen.)

Bei der Prüfung des Angebotes beschränkt sich der Berater auf die Klarstellung der Konditionen - seien sie monetärer (Zinsen, Gebühren usw.) oder sonstiger Art (Kreditsicherheiten, Unterlagen, Einsichtsrechte usw.).

Sollte der Kunde bei mehreren in Frage kommenden Angeboten sich nicht entscheiden, so ist das in den Augen des Beraters ein Zeichen von Unentschlossenheit. Hier hält es der Mitarbeiter für besser, wenn der Kunde sich erst einmal klar wird und sich die ganze Sache nochmals überdenkt. Dem Kunden durch vergleichende Nutzenargumente eine Entscheidungshilfe zu geben, würde den Berater gegenüber dem Kunden verpflichten und für die Entscheidung mitverantwortlich machen. Dies lehnt der Berater ab.

Aus diesen Gründen versäumt der Berater auch nie, dem Kunden die Nachteile des Angebotes (letztlich also die zu akzeptierenden Konditionen) sehr deutlich zu machen, damit dem Mitarbeiter nie vorgeworfen werden könne, er habe dies und jenes dem Kunden nicht gesagt.



f) Symptome bei den Einwänden

Bringt der Kunde Einwände gegen das Angebot, wird ihm der Berater nochmals Punkt für Punkt die technischen Daten des Produktes vorstellen. Sollte dies nicht ausreichen, entschließt sich der Mitarbeiter häufig zu Prospekten, die er dem Kunden zum Selbststudium mitgibt, damit er sich in Ruhe die ganze Sache nochmals überlegen kann.

Beziehen sich die Einwände auf die konditionellen Teile des Angebotes, wird der Berater den Kunden auf die bankinternen Regelungen hinweisen mit Argumenten wie: "Wir können keine Ausnahme machen", "Das ist bei uns so üblich", "Das müssen wir so machen, das ist vorgeschrieben", "Wir müssen wissen, was mit unserem Geld geschieht", usw. Der Mitarbeiter versteckt sich hinter Vorstand, Prüfung, Gesetz (oder wer sonst noch als unantastbare imaginäre Autorität ins Feld geführt werden kann).

Der Kunde wird vom Berater vor die Wahl gestellt, entweder das Angebot zu akzeptieren, so wie es ist, oder auf das Geschäft zu verzichten.

Geschieht letzteres, kann sich der Berater gegenüber Vorgesetzten wegen des nicht-zustande-gekommenen Geschäftes immer freizeichnen mit Begründungen wie: "Der Kunde stellte unerfüllbare Forderungen", "So, wie sich der Kunde das vorstellte, können wir das nicht machen", "Der meinte wohl, uns die Pistole auf die Brust setzen zu können", "Der wollte nur Extrawürste", u. ä.

Einwände sind häufig aus letzten Resten von Zweifeln und Unsicherheiten des Kunden begründet. Dies hält der Berater für unrealistisch. Die harte, kompromisslose Haltung des Beraters bei Einwänden veranlasst deshalb häufig den Kunden, das Gespräch abzubrechen oder seinerseits mit heftigen Geschützen aufzufahren. Meist kommt es aber nicht so weit, weil der Berater selbst das Gespräch beendet, wenn er, aufgrund der Einwände den Eindruck hat, der Kunde sei uninteressiert, wolle sich nur mal umhören, usw.

g) Symptome beim Abschluss

Der Berater wird das Geschäft abschließen, wenn der Kunde seinen Wunsch klar und präzise genug formuliert hat und der Rahmen der Kompetenzen nicht überschritten wird. Fehlt der klare Kundenwunsch oder fragt der Kunde gar nach Produkten, die nicht im Tätigkeitsbereich des Mitarbeiters liegen, so beschränkt sich dieser darauf, den Kunden darauf hinzuweisen, dass er in eine andere Abteilung oder zu dem Vorgesetzten müsse.

Da der Mitarbeiter nicht weiß, wie sein Vorgesetzter oder die Mitarbeiter der anderen Abteilung auf diesen Kunden reagieren werden, unterlässt der Mitarbeiter es im Regelfall, von sich aus die Verbindung zwischen Kunde und neuem Gesprächspartner in der Bank herzustellen. Wenn der Kunde einen dringenden Wunsch hat, wird er von sich aus schon die richtige Stelle ausfindig machen.



Fragt der Kunde nach Geschäften, die den Rahmen der Kompetenzen des Mitarbeiters überschreiten, wird er dem Kunden klarmachen, dass er nicht zuständig sei. In vielen Fällen gibt der Kunden dann schon von selbst seinen Wunsch auf oder er fragt nach der zuständigen Person.

Die Frage, ob der Kunde denn abschließen wolle, wird vom Mitarbeiter kaum gestellt. Wenn der Kunde die Sache machen will, wird er dies bekunden. Daraufhin wird der Mitarbeiter das Formular ausfertigen und die eigenhändige Unterschrift des Kunden überprüfen.

h) Symptome beim Verstärker

Verstärker sind dem Mitarbeiter fremd. Sollte er über den Sinn und die Notwendigkeit von Verstärkern Bescheid wissen, bleiben sie ihm dennoch ein Gräuel. Der Mitarbeiter empfindet Verstärker als Angeschmuse beim Kunden, unnötiges Getue, einer Bank nicht würdig, für unnütz und in der Bank unnötig.

Das Gespräch mit einem solchen Berater wirkt deshalb hart, kalt, unpersönlich.

i) Symptome beim Cross-selling

Der Mitarbeiter bekam einen festen Arbeitsplatz und bestimmte Aufgaben und Funktionen übertragen. Seine Aufgabe ist es, diesen Regelungen zu entsprechen und die bei ihm nachgefragten Geschäfte abzuwickeln.

Falls sich während eines Gespräches Hinweise für weitere Geschäftsmöglichkeiten ergeben, werden diese vom Berater meist nicht aufgegriffen. Der Berater glaubt, er sei aufdringlich, wenn er dem Kunden von sich aus diese oder jene Möglichkeit zusätzlich anbieten würde, obwohl der Kunde eigentlich einen konkreten Wunsch noch gar nicht geäußert hat.

Der Mitarbeiter konzentriert seine Aktivitäten, - soweit sie kundenorientiert feststellbar sind-, ausschließlich auf seinen eigenen Bereich. Er hat häufig keine Ahnung oder weiß nur ungenau, was die Bank und die Mitarbeiter in den anderen Abteilungen anbieten und arbeiten. Da er die anderen Bankangebote nicht kennt, - manchmal nicht mal dem Namen nach -, ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass der Mitarbeiter überhaupt erkennen kann, ob der Kunde einen Bedarf, nach zusätzlichen Bankdienstleistungen hat.

Der Mitarbeiter erfährt durch seine Art der Gesprächsführung natürlich sehr wenig vom Kunden. Dies bestärkt den Berater wiederum in seiner Meinung, dass Aufhänger für eventuelle weitere Geschäfte tatsächlich bei seinen Kunden nicht vorhanden seien.

Wie sind die Kunden mit der Beratung zufrieden?

Kunden, die nur ein paar Fragen zu einem bestimmten Bankangebot an den Berater richten, erleben diesen als fachkundigen Menschen (sofern es sich um



ein Angebot aus dem Aufgabengebiet des Beraters handelt). Sobald die Kunden darüber hinaus aber, eine qualifizierte, auf ihre Wünsche und Vorstellungen modifizierte Beratung wünschen, werden sie von diesem Berater enttäuscht.

Die Kunden erfahren häufig vom Berater nur, dass eine gewünschte Sache nicht zu machen sei, unerschwinglich sei oder nicht in Frage komme. Wie aber das Problem des Kunden gelöst werden könne, erfahren sie nicht. Bei aufgeklärteren Kunden bewirkt dies die Frage nach dem Vorgesetzten oder, wenn die Frustration groß genug ist, wird der Kunde sich bei einem Wettbewerber umsehen.

Oft wird der Kunde sich daraufhin umhören, wo er eine umfassendere fachkundigere Beratung erwarten kann.

Durch die Kühle und Distanziertheit des Beraters wird der Kunde nicht ermutigt, über seine gegenwärtigen oder künftigen Probleme, Ziele, Vorstellungen usw. zu sprechen.

Solange beim Kunden kein Bedarf nach einer qualifizierten Beratung gegeben ist, kann die Geschäftsbeziehung jahrelang ohne Störungen andauern, aber, auch ohne engere Bindungen an das Institut oder den Berater. Die Kunden bleiben aus Gewohnheit, Tradition.

Wie sind die Interessen der Bank gewahrt?

Die Bank und die Leitung der Bank haben sicher ein Interesse an der Einhaltung von Vorschriften, Regularien, Organisations-, Stellenbeschreibungen usw., solange diese nicht zum Selbstzweck werden. Der Zweck dieser Dinge ist, den Geschäftsbetrieb reibungslos und aufrecht zu erhalten, sinnvoll die einzelnen Tätigkeiten zu koordinieren und Gewinne zu erzielen!

Der Mitarbeiter mit der Tendenz der Überbetonung der Regularien hat den Zweck der Gewinnerzielung aus dem Auge verloren oder bewertet ihn, nicht hoch genug.

Bei aller Kritik für ein solches überzogenes Beraterverhalten darf nicht übersehen werden, dass die Mitarbeiter letztlich die Interessen der Bank wahren (wollen). Oft genug ist diesen Mitarbeitern übel mitgespielt worden, wenn sie an den Regularien in irgendeiner Form gerüttelt oder auch nur sachte gekratzt haben sollten. Dies z.T. so lange, bis sie schließlich nur noch die Interessen der Bank in einer Weise vertreten, wie sie offensichtlich von den Vorgesetzten immer wieder belohnt wurde, nämlich in der totalen Anpassung.

Für die Bank besteht das Problem, dass diese Mitarbeiter kaum in irgendeiner Form auffallen.

Die Geschäfte, die der Mitarbeiter tätigt, "passen" stets in die Unternehmensphilosophie der Bank. Sollte dies einmal nicht zutreffen, kann der Mitarbeiter "beweisen", dass er sich dennoch im Rahmen der Richtlinien, Anweisungen usw. bewegt habe.



Die Unauffälligkeit und die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter lassen diese in den Augen der Unternehmensleitung auch als angenehme Zeitgenossen erscheinen. Im Tagesgeschäft passiert "nichts", was zu einem Eingreifen der Vorgesetzten einen Anlass gäbe. Deshalb entsteht bei den Vorgesetzten häufig der Eindruck, es handle sich bei den Mitarbeitern um "die besten Leute", insbesondere dann, wenn diese noch einen regen persönlichen Kontakt zu den Vorgesetzten aufrechterhalten.

Diese Meinung ist jedoch irrig, da die Überbetonung der Regularien im Kundenkontakt die eigentlichen Interessen der Bank an Gewinn, Marktanteil und positivem Image stark gefährden.

Wie sind die Interessen des Mitarbeiters gewahrt?

Der Mitarbeiter erlebt die Kundengespräche häufig als sehr hart. Er klagt über das Unverständnis der Kunden, über "unmögliche" Sonderwünsche, über Kunden, die nicht wissen, was sie wollen. Der Kontakt zu einem Kunden ist deshalb nicht selten emotionell vorbelastet: "Was der schon wieder will?"

Durch seine negative Grundeinstellung und die fehlende Bereitschaft, sich mit dem Kunden auseinanderzusetzen, schneidet sich der Berater ins eigene Fleisch. Frustrationen, Demotivation und wenig Spaß an der Arbeit sind meist die Folge. Andererseits erhält der Berater durch sein Festhalten an Regularien und deren strikten Beachtung ein hohes Maß an betrieblicher Sicherheit.

Zumindest bis jetzt noch.

Es geschieht in seinem Arbeitsbereich nichts, was seinen Arbeitsplatz gefährden konnte. Da er auch nicht positiv auffällt, werden auch keine übertriebenen Leistungen von ihm gefordert. Er hat immer einen "Beweis", warum dies oder jenes bei seinen Kunden nicht gehe, nicht machbar sei.

4. Die Überbetonung der geldwerten Interessen der Bank im Verkaufsgespräch

Wenn von Verkäufen die Rede ist, versteht der Volksmund meist den Verkauf in der Absicht, mit dem Kunden auch dann ein Geschäft zu machen, wenn dieser gar nicht will. Ein jeder kennt das Beispiel: Ein Farmer besitzt nur 1 Kuh. Ein Verkäufer verkauft diesem Farmer trotzdem eine Melkmaschine, nimmt aber dafür die einzige Kuh des Farmers in Zahlung.

Hochdruckverkauf ist meist bei Aktionen der Bank anzutreffen. Ferner werden gerne solche Produkte mit Hochdruck verkauft, für welche hohe Provisionen (direkt oder indirekt) für den Mitarbeiter verbunden sind. Darüber hinaus handelt es sich um die "Lieblingsskinder" der Bank oder der Mitarbeiter. Gerade bei den letztgenannten verstehen die Berater häufig nicht, weshalb ein Kunde sein für so gut gehaltenes Angebot nicht nutzen möchte.



Verkaufen mit Überbetonung des Interessens der Bank am Geschäft ist gegeben, wenn der Verkäufer zu kommunikativen und verkaufstechnisch bedenklichen Mitteln greift, um vom Kunden dennoch einen Abschluss zu erhalten.

Die Gründe für Hochdruckverkauf liegen einmal in der Absicht, Zusatzeinkommen zu erreichen. Zum anderen ist Hochdruckverkauf aber auch anzutreffen, wenn dem Mitarbeiter feste, mengenmäßige Vorgaben gemacht wurden, die er erfüllen muss, um Nachteile für sich abzuwenden. Manchmal nimmt der Berater den Kunden auch nicht ernst oder glaubt, ein leichtes Spiel zu haben. Häufig ist der Berater auch der Meinung, die Angebote seien so gut und überzeugend, dass der Kunde einfach kaufen muss. Sollte dies der Kunde nicht gleich erkennen, ist etwas Nachhelfe schon richtig.

a) Symptome bei der Gesprächsvorbereitung

Die vorhandenen Daten des Kunden werden vom Berater genau auf mögliche Ansatzpunkte für bestimmte Produkte analysiert. Diese Ansatzpunkte merkt sich der Berater sehr gut. Der Berater trifft eine Vorentscheidung, wieviel er einem Kunden von einem bestimmten Produkt verkaufen wird und legt sich hierfür stechende Argumente zurecht.

Für die Argumentation werden auch Muster, Beispielrechnungen, Prospekte, Formulare und andere Verkaufshilfen zurechtgelegt.

Der Berater überprüft sein Fachwissen in den zu verkaufenden Produkten und klärt mögliche Lücken noch vor Beginn des Gespräches.

Vom Fachwissen aus betrachtet, ist der Berater bestens auf das Gespräch vorbereitet und "unschlagbar".

b) Symptome bei der Ansprache des Kunden

Der Mitarbeiter hat sich über den Kunden bereits Gedanken gemacht und die Lücke festgestellt, welche durch den Verkauf eines bestimmten Produktes vom Kunden geschlossen werden kann. Der Mitarbeiter spricht den Kunden direkt und sehr gezielt auf das Produkt an und erklärt ihm sofort, warum dies für den Kunden das Beste sei. Die Argumente hat er sich vor dem Gespräch überlegt oder kennt aus Erfahrung, welche Argumente bei den Kunden besonders "ziehen".

c) Symptome bei der Analyse

Der Mitarbeiter glaubt, dass die Kunden sich nur wegen realen (das sind die in DM ausdrückbaren) Vorteilen sich für den Kauf eines bestimmten Produktes entscheiden. Bevorzugt werden also demnach Produkte, bei welchen der Berater dem Kunden einen konkreten Vorteil "ausrechnen" kann.

Bankangebote, welche überwiegend subjektive Vorteile für den Kunden bedeuten, sind weniger Gegenstand der initiativen Ansprache durch den Berater.



Wenig bevorzugt werden deshalb insbesondere Sparkonten, Daueraufträge, und andere "Bequemlichkeits-"Produkte der Bank.

Hier kann der Berater den "konkret messbaren" Vorteil für den Kunden nicht vorherberechnen, weil er bei vielen Bankprodukten auch gar nicht gegeben ist.

Oftmals schätzt der Berater solche Produkte auch als für ihn nicht fein genug ein.

Der Mitarbeiter analysiert sorgfältig die technischen Daten des Kunden, die er als Argumentationshilfe und Wertmaßstab für sein vorbereitetes Angebot verwendet. Wünsche, Vorstellungen des Kunden, die sich mit der Vorauswahl des Beraters nicht decken, analysiert der Berater nicht, sondern geht darüber hinweg. Sie würden ja nur sein vorbereitetes Verkaufsgespräch stören.

Sollte der Kunde dennoch andere, Vorstellungen beibehalten wollen, wertet der Berater diese ab und stellt das eigene Konzept als das vorteilhaftere heraus, (selbst, wenn dies bei objektiver Prüfung nicht zutreffen sollte).

Der Berater tendiert sowieso dazu, unmittelbar nach der Gesprächseröffnung sein Angebot zu demonstrieren.

Die Analyse von Kunden-Bedürfnissen, Bedarf und Angemessenheit des Angebotes wird in den meisten Fällen übersprungen.

d) Symptome beim Angebot

Die einzelnen Vorteilsargumente werden vom Berater unmittelbar nach der Gesprächseröffnung in einem pointierten Monolog aufgezeigt.

Der Verkäufer beweist dem Kunden Punkt für Punkt die Vorteile. Dabei ist die Argumentation geschliffen und wird unterstrichen durch Hinweise auf andere Kunden, durch Beweise in Prospekten und eigenen Berechnungen usw. Die Kraft und Fülle der Argumentation ist manchmal so groß, dass die Kunden überfordert sind, z.T. unkritisch werden oder aber auf totale Abwehr schalten.

Der Berater versäumt nicht, immer wieder zu erwähnen, dass er das Beste für den Kunden herausgesucht habe. Allerdings macht er sich nicht die Mühe, sich hier wegen mit dem Kunden auseinanderzusetzen.

e) Symptome in der Prüfungsphase

Der Berater ist so überzeugt, dass er das richtige für den Kunden in ausreichender Menge und Art gefunden hat, dass er keinerlei Zweifel an der Zustimmung des Kunden hegt. Der Mitarbeiter prüft deshalb lediglich, ob der Kunde seine Argumente verstanden hat (zumindest akustisch). Weitergehendes überprüft der Berater nicht.



Fragen des Kunden unterbricht der Hochdruckverkäufer. Er lässt sich nicht von seinem Vorhaben abbringen. Der Verkäufer tadelt den Kunden, falls dieser kritisch oder gar ablehnend sein sollte oder, wenn der Kunde unkonzentriert ist.

f) Symptome bei den Einwänden

Aufgrund seiner, gestochenen scharfen Argumentation und der Aufzählung von Vorteilen für den Kunden geht der Berater davon aus, dass er sich ausreichend verständlich ausgedrückt habe. Er hat auch darauf geachtet, dass er nur solche Argumente verwendete, die für den Kunden verständlich sein müssten.

Sollte der Kunde jetzt dennoch mit Einwänden reagieren, empfindet dies der Berater nicht selten als Hinweis, "nicht gut genug gearbeitet" zu haben oder gar versagt zu haben.

Einwände interpretiert der Berater auch als Hinweis, dass das Produkt konditionell zu schlecht sei oder einfach nicht gut genug sei.

Wenn der Berater keine Alternative anzubieten hat, versucht er, dem Kunden bei Einwänden mit harten, tatsachenbezogenen Argumenten zu "beweisen", dass für den vorgebrachten Einwand eigentlich gar kein Grund besteht. Durch diesen Druck in der Einwandphase kaschiert der Berater seine eigene, u.U. erhebliche Verunsicherung.

Der Berater berücksichtigt nicht, dass Einwände auch auf Missverständnissen, persönlichen Gründen oder Erwartungen des Kunden beruhen können.

Einwände, die nicht mit konkreten Fakten-Argumenten sich widerlegen lassen, werden vom Berater auch einfach überhört oder mit Vorteilsargumenten zugedeckt oder gar moralisch bewertet (Abwertung des Kunden). Z.B. reagiert der Berater auf den Einwand: "Das ist mir zu teuer" gerne mit Äußerungen im Sinne "Das ist nur für Leute, die sich das auch leisten können!"

Der Berater übersieht, dass die Einwände ein verkaufstechnisches Signal dafür sind, dass der Kunde sich mit dem Angebot beschäftigt. Vielmehr glaubt der Berater, bei Einwänden mit aller Gewalt verhindern zu müssen, dass ihm jetzt die Felle davonschwimmen.

g) Symptome beim Abschluss

Der Berater geht davon aus, der Kunde müsse sein ihm angebotenes Produkt auch kaufen. Die Frage nach dem Abschluss wird vom Berater deshalb meist sehr direkt gestellt. Der Berater zieht es oft vor, ohne irgendwie sich des Einverständnisses des Kunden zu versichern, einfach den Auftrag auszufertigen und dem Kunden zur Unterschrift vorzulegen.

Wenn die Abschlussfrage gestellt wird, dann häufig zu früh und manchmal nicht in einer angemessenen Form.



Wenn der Kunde durch Rückfragen und Einwände den Monolog des Beraters doch noch teilweise zu einem Dialog umgestaltet hat, so erhöht der Berater den Druck auf den Kunden, um diesen zum Abschluss zu bewegen. Bevorzugte Methoden sind, die willkürliche Verknappung des Angebotes („Nur noch heute ...“) oder auch die suggestive Abwertung des Kunden im Falle des Nichtkaufes („Eigentlich haben alle vernünftigen Leute dies bisher so gemacht!“)

Die Phantasie des Beraters ist reichhaltig, um Mittel und Wege zu finden, den Kunden doch noch zum Abschluss zu bewegen.

h) Symptome beim Verstärker

Im Falle eines Abschlusses hat der Berater den Kunden "besiegt" und einen Verlierer bestärkt er nicht in seiner Entscheidung.

Die Meinung des Beraters, die Kunden kaufen sowieso nur, wenn sie aus dem Kauf reale Vorteile für sich haben, lässt es ihm als überflüssig erscheinen, dem Kunden nach der Unterschrift auch noch einen Verstärker zu geben.

Falls der Berater tatsächlich einen Verstärker geben sollte, fällt dieser meist nüchtern aus und wiederholt nur die günstigen Konditionen für den Kunden. Da der Berater die konditionellen Vorteile als im jedem Falle für die ausschlaggebenden ansieht, ist er auch meist gar nicht in der Lage, beim Verstärker nochmals auf die Motive und Ziele des Kunden einzugehen, die den Kunden letztlich sich zum Kauf haben entscheiden lassen.

i) Symptome beim Cross-selling

Der Berater ist sehr hellhörig für alle weiteren Geschäftsmöglichkeiten. Ist er mit einer Sache zum Abschluss gekommen, spricht er den Kunden unkompliziert und direkt auf die nächste noch nutzbare Dienstleistung an.

Das Cross-selling wird vom Berater häufig bereits in der Gesprächsvorbereitung geplant.

Eine einmal erkannte Geschäftsmöglichkeit wird vom Berater auch verfolgt.

Der Hochdruckverkäufer beschränkt sein Cross-selling allerdings auf solche Produkte, die "ihm liegen", auch wenn sie nicht in seinen Tätigkeitsbereich fallen sollten. Im letzteren Falle begibt sich der Verkäufer auch auf gefährliches Glatteis, da er dem Kunden Zugeständnisse macht, die bereits verbindlich sind, aber nicht unbedingt der geschäftspolitischen Zielsetzung entsprechen. Der Berater geht davon aus, dass eingemachtes Geschäft in jedem Falle für die Bank nur von Vorteil sein kann.



ZUSAMMENFASSUNG

Wie sind die Kunden mit der Beratung zufrieden?

Die Kunden erleben den Berater häufig als hart und aufdringlich. Dies ruft nicht selten heftige Abwehr hervor. Die Kunden verschließen sich und kaufen oft trotz bestehenden Bedarfes und der eigentlich überzeugenden Argumentation des Beraters nicht. Denn überfahren lassen wollen sich die Kunden nicht.

Die Kunden könnten sich auch fragen, weshalb es eine Bank nötig habe, so aggressive Verkaufsmethoden anzuwenden.

Wenn der Kunde trotz des Hochdruckverkaufes abschließt, bleiben bei ihm meist noch einige wichtige Fragen unbeantwortet, weil diese durch die zu zielstrebige Art des Beraters unterdrückt wurden. Der Grad der Zufriedenheit mit der Beratung ist deshalb in vielen Fällen nicht allzu hoch einzuschätzen, zumal die Zweifelsfragen erst dann zu nagen beginnen, wenn der Berater außer Sichtweite ist und der Kunde in Ruhe seine Entscheidung überdenkt.

Aus solchen Gründen scheuen sich die Kunden künftig, mit dem genannten Berater der Bank über die eigenen finanziellen Angelegenheiten zu sprechen. Dies gilt zumindest für neue Anliegen.

Wie sind die Interessen der Bank gewahrt?

Der Mitarbeiter ist - zumindest nach den reinen "Produktionszahlen" zunächst sehr erfolgreich.

Die Pflege eines guten Rufes der Bank kommt aber in der Regel zu kurz. Stammkunden können sehr verunsichert werden. Der Berater wird trotz seines Wunsches, Geschäfte zu machen, die Gesamtinteressen der Bank weniger gut beachten. U.U. kann der Berater sogar durch den aggressiven Verkauf der Bank einen Schaden zufügen.

Zu bedenken ist ferner, dass der Berater sich i.d.R. nur auf solche Produkte stürzt, die für die Kunden konditionelle Vorteile bieten, letztlich also für die Bank auch teuer sind. Da er sich wenig verlässigt, ob nicht auch "billigere" Produkte den gleichen oder sogar für den Kunden noch einen besseren Nutzeffekt erfüllen würden, werden viele Geschäfte vom Berater auch zu teuer eingekauft. Der Grad der Zufriedenheit des Kunden wird dabei aber nicht unbedingt erhöht.

Der Berater, mit der Überbetonung des Interessens der Bank, Geschäfte zu machen, verkauft gerne seine "Lieblingskinder" unter den Bankangeboten. Seine Aktivitäten führen deshalb zu einseitigen Geschäften und unerwünschten Schwerpunkten bei den Produkten. Die Mitarbeiter sind nur selektiv aktiv.

Nicht selten hat die Bank durch den Hochdruckverkäufer enorme Probleme, die "Folgeschäden" des Hochdruckverkaufes durch anderweitige Maßnahmen zu vermindern (z.B.: wenn durch Umwandlung von Spareinlagen in Wertpapiere der Bank erhebliche Liquidität entzogen wird, die aber gebraucht wird und nun auf dem Kapitalmarkt beschafft werden muss).



Produkte, die für die Bank Arbeitsvereinfachungen bringen, aber für den Kunden nicht mit konditionellen Vorteilen verbunden sind, werden vom Berater oft nur mit Widerwillen verkauft.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Überbetonung der Interessen der Bank am Geschäft diese oft nur einseitig und vordergründig wahr, insgesamt betrachtet jedoch weniger.

Wie sind die Interessen des Mitarbeiters gewahrt?

Die Überbetonung der Interessen der Bank am Geschäft paart sich häufig mit einer starken Betonung von eigenen Interessen des Beraters. Hier sind z. B. zu nennen das Interesse am Erfolgserlebnis, an Selbstbestätigung, Profilierung vor Kollegen, Vorgesetzten, aber auch Kaschierung von Unsicherheit oder Strebertum, Karrieredenken. Natürlich ist auch das Geschäftsinteresse des Beraters, manchmal auch sein Spaß am Beruf im Spiel.

Durch seine zu zielstrebige Art baut der Mitarbeiter beim Kunden Barrieren auf, die er anschließend wieder abbauen muss. Dies gelingt ihm aber nicht immer.

Ein Nicht-Abschluss eines Kunden empfindet der Berater häufig als persönliche Niederlage. (So wie das Verkaufsgespräch vom Berater als "Kampf" um Sieg oder Niederlage betrachtet wird.)

Führt die mitreißende Art nicht zum Erfolg/Abschluss, ist der Mitarbeiter oft tief frustriert. Dies veranlasst ihn entweder zum totalen Aufgeben und zum Rückzug vom Kunden. Der Kunde ist nicht selten künftig tabu für ihn.

Oder aber die Frustration stachelt den Berater an, sich und den anderen zu beweisen, was er alles kann. Also: "Jetzt erst recht!"

Das aggressive Verkaufen führt früher oder später zu Beschwerden des Kunden. Wenn der Mitarbeiter jetzt noch angehalten wird, kürzer zu treten, versteht er die Welt nicht mehr. Er hatte ja eigentlich nur die Geschäfte seiner Bank im Auge!

In solchen Fällen tendiert der Mitarbeiter zu Eigenbrötelei und Isolation. („Niemand versteht mich, keiner weiß zu schätzen, was ich eigentlich leiste.“). Die darauffolgende Eigenwilligkeit wird von den Vorgesetzten meist nur noch so lange geduldet, solange noch der Geschäftserfolg des Beraters sichtbar über den üblichen Zuwachsraten der anderen Mitarbeiter liegt. Hierdurch kommt der Hochdruckverkäufer in immer höhere Vergleichs-Normen, die er aber immer schwieriger erfüllen kann.

Insgesamt gesehen wahr der Mitarbeiter mit der Überbetonung der Interessen der Bank im Verkaufsgespräch seine eigenen Interessen nur zeitweise oder letztlich nicht.

4. Die Überbetonung der persönlichen Interessen des Beraters

Der Mitarbeiter hat seinen Beruf nicht ohne Grund gewählt und hat bestimmte persönliche Erwartungen an die zu erfüllenden Aufgaben. Je nach der Einstellung zum Beruf und zur Arbeit kann der Mitarbeiter auch solche Interessen verfolgen, die



mit den Interessen seiner Bank oder der Kunden nicht oder nur teilweise vereinbar sind.

Wenn z.B., der Mitarbeiter in seinen Beruf vor allen Dingen ein Mittel zu Erfolgserlebnissen, Selbstbestätigung, Karriere, persönliche Profilierung sieht, ist dies sicherlich mit den Interessen der Bank sehr gut zu verbinden. Die Gefahr des Hochdruckverkaufes, ist jedoch groß (siehe voriges Kapitel). Hier laufen dann die eigenen Interessen des Beraters den Bankinteressen zuwider.

Bedenkliche Auswirkungen für den Geschäftserfolg der Bank können die folgende persönlichen Interessen des Beraters werden:

Das Interesse an Sicherheit des Arbeitsplatzes, persönlicher und gesellschaftlicher Geborgenheit, bequemes Arbeiten, Stressfreiheit, Leben ohne Konflikte, usw. Diese Motive sind an sich nicht negativ. Sie lassen sich mit den Interessen der Bank durchaus verbinden. Bedenklich werden solche Motive und die daraus folgenden Handlungen erst, wenn das Maß der Betonung und Verfolgung dieser Interessen bei der Arbeit des Mitarbeiters dominiert und zum Selbstzweck wird. Wenn der Mitarbeiter im Verkaufsgespräch oder auch bei seiner sonstigen Arbeit diese eigenen Interessen überbetont, können z.B. folgende Gründe vorliegen

- Profilineurose, Profilierungssucht, Strebertum (führen zu aggressivem Verhalten) oder
- Desinteresse, Angst vor Arbeitsplatzverlust, vor dem Auffallen, vor Schwierigkeiten, Auseinandersetzungen usw. (= führen zu passiven Verhaltensweisen des Mitarbeiters).

a) Symptome bei der Gesprächsvorbereitung

Der Mitarbeiter bereitet die Gespräche nicht aus dem Blickwinkel vor, was für die Bank und für den Kunden am besten sei, sondern welche Vorgehensweise von ihm und welche Lösung für ihn selbst am wenigsten Schwierigkeiten bringen wird. Also letztlich: mit welcher Lösung er ohne große Probleme, Verantwortung, Diskussionen, ohne großes Engagement, Risiko usw. am einfachsten leben kann

Er orientiert sich einerseits an den bestehenden Regularien und Richtlinien. Dabei ähnelt er sehr stark dem Mitarbeiter, der die diesbezüglichen Interessen der Bank überbetont (siehe oben).

Oder aber er orientiert sich an Lösungen, die in der Vergangenheit oder nach der Tradition "üblich" waren, wie es also bisher gemacht wurde.

Eine besondere Steigerung liegt vor, wenn der Mitarbeiter sich erst bei seinen Vorgesetzten versichert, wie diese eine bestimmte Lösung gerne sehen würden, bevor er sich eine eigene Meinung bildet. Dies geschieht besonders häufig bei Mitarbeitern, welchen eine Kompetenz übertragen wurde und die diese aber nur für "Schön-Wetter-Entscheidungen" ausnutzen. Statt auch in nicht so einfach gelagerten



Fällen im Rahmen der Kompetenz zu entscheiden, delegieren solche Mitarbeiter die Entscheidung dann "nach oben" zurück.

b) Symptome bei der Ansprache des Kunden

Der Mitarbeiter wird nur dann die Kunden von sich aus ansprechen, wenn ihm dies keine zusätzliche Belastung bedeutet. Da er aber immer "ausgelastet" ist, wird er also kaum von sich aus Kunden ansprechen.

Fühlt sich der Mitarbeiter für ein Verkaufsgespräch nicht richtig aufgelegt oder erscheint ihm der Zeitpunkt des Gespräches unwillkommen (Feierabend), so unterlässt er auch dann die Ansprache des Kunden, wenn er einen konkreten Bedarf erkannt hat.

Falls der Berater den Kunden tatsächlich anspricht, geht er sofort auf das Angebot und die Abwicklung los. Eine "Anwärmung" des Kunden erfolgt nicht.

c) Symptome bei der Analyse

Wenn der Berater das Gespräch vorbereitet hat, kennt er die Richtung der Lösung für den Kunden. Der Berater analysiert die Kundenwünsche und -Bedürfnisse meist nicht mehr und geht ohne Umschweife auf das Angebot zu.

War keine Gesprächsvorbereitung möglich, fragt der Berater nur nach dem Wunsch des Kunden, um ihm dann sofort die Bedingungen für die Erfüllung zu nennen („Da müssen Sie erstmal ...“, „Füllen Sie erstmal diesen ...“ usw.).

d) Symptome beim Angebot

Äußert der Kunden einen Wunsch, der vom "üblichen" abweicht oder für den Berater einen zusätzlichen Aufwand bedeutet, zeigt der Mitarbeiter dem Kunden erst einmal die Nachteile seines Wunsches auf. Hierdurch möchte der Berater erreichen, dass der Kunde für die dem Berater genehmere Lösung "reif" wird.

Der Mitarbeiter kümmert sich wenig um die Frage, ob das Angebot für den Kunden auch tatsächlich die optimale Lösung darstellt. Was viele andere tun, ist auch für diesen Kunden gut. Alternative Angebote werden vom Berater deshalb häufig unqualifiziert abgewertet, indem der Berater dem Kunden nur die "Nachteile" dieser Lösungen aufzeigt. Dies erspart dem Berater natürlich eine weitere Auseinandersetzung mit anderen Lösungen und mit dem individuell gelagerten Problem des Kunden.

Da der Berater auch nicht "schuld" an späteren Reklamationen des Kunden sein will, zeigt der Berater dem Kunden insbesondere die Nachteile seines Angebotes auf. Hierdurch stellt der Berater sicher, dass dem Kunden nichts verkauft wird, was dieser nicht auch in der letzten Ausgestaltung kennt. (Im Zweifelsfall verkauft der Berater deshalb auch lieber "nichts").



Beim Angebot bevorzugt der Berater solche Produkte, die er gut kennt und die deshalb von ihm als "bewährt" bezeichnet werden. Seltener nachgefragte Produkte oder gar neue Produkte versucht der Berater dem Kunden auszureden.

Auf keinen Fall würde der Berater dem Kunden ein Produkt verkaufen oder zumindest empfehlen, gegen welches der Berater persönliche Aversionen hat. Sollte ein Kunde nach einem solchen Produkt fragen, wird der Berater alles unternehmen, um ihm dieses auszureden.

e) Symptome bei der Prüfungsphase

Der Mitarbeiter achtet sehr darauf, dass der Kunde ihn nicht falsch versteht, was die negativen Aspekte des Angebotes angeht. Er achtet ferner darauf, dass der Kunde die Vorteile nicht überschätzt.

Der Mitarbeiter versichert sich lieber mehrfach im Gespräch, ob der Kunde das Angebot auch wirklich nutzen möchte.

Sollte der Kunde spontan mit einem Angebot einverstanden sein, hält es der Mitarbeiter für seine Pflicht, die wichtigsten Vorteile und Nachteile aufzuzeigen, damit der Kunde später nicht sagen kann, dies oder jenes habe man ihm sagen müssen.

f) Symptome bei den Einwänden

Durch seine Art, Vorteile und Nachteile eines Angebotes dem Kunden gleichwertig gegenüberzustellen, erschwert der Berater dem Kunden, den Vorteil für sich zu erkennen. Einwände des Kunden werden dadurch regelrecht provoziert.

Werden gegen das Angebot dann aber tatsächlich Einwände erhoben, spielt der Berater die Nachteile wieder herunter, da er erkennt, dass er ansonsten das Geschäft verlieren würde.

Sollten in einem Verkaufsgespräch vom Kunden keinerlei Einwände erhoben werden, empfindet dies der Berater als unnatürlich, weshalb er jetzt solange von den möglichen Nachteilen des Produktes redet und dadurch die Vorteile relativiert, bis der Kunde dann endlich seine (zwischenzeitlich aufgetretenen) Bedenken vorbringt.

Beziehen sich die Einwände auf Konditionen, neigt der Mitarbeiter dazu, dem Kunden das Einverständnis zum Angebot durch die Gewährung eines Bonus oder einer Sonderleistung abzukaufen. Der Mitarbeiter erkennt nicht, dass er selbst durch seine Verhandlungsführung den Kunden in den meisten Fällen zum Handeln über die Konditionen aufgefordert hat.

Sollte der Mitarbeiter keine Möglichkeit zu einem Bonus oder Zugeständnis sehen, wird er den Kunden einfach vor die Wahl stellen, das Geschäft so abzuschließen oder es bleiben zu lassen. Sich in besonderen Fällen bei Vorgesetzten oder Spezialisten für eine Modifizierung des Geschäftes einzusetzen, betrachtet er als



zusätzliche Arbeitsbeschaffung und unterlässt es deshalb. Durch solche Dinge kann man sich doch nur in die Nesseln setzen.

g) Symptome beim Abschluss

Der Berater ist in der Abschlussphase häufig zaghaft. Nicht nur, weil er die Abschlussfrage zu spät stellt. Er unterlässt sie sogar, falls der Kunde kritisch sein sollte.

Ferner neigt der Berater zur Tendenz, auch einen erkannten Bedarf des Kunden nur teilweise abzudecken („Da reichen mal ... DM“. „Da haben wir schon einmal ein Anfang...“, usw.). Der Berater scheut sich, den gesamten Bedarf zu analysieren und insgesamt auch zu befriedigen („Das ist dem Kunden bestimmt zu viel ...“). Er bevorzugt Teillösungen oder Lösungen, die keinen allzu großen Widerstand durch den Kunden erwarten lassen.

Die Abschlüsse haben deshalb häufig den Charakter von Kompromissen und stellen in diesen Fällen weder für die Bank noch für den Kunden die optimale Problemlösung dar.

h) Symptome beim Verstärker

Beim Verstärker setzt der Mitarbeiter bevorzugt Redewendungen ein, die die gemeinsame Tradition, die Geschäftsverbindung oder das bisher gemeinsam Geschaffte betonen.

Der Berater setzt Verstärker auch berechnend ein, um seine Absicht, ein Geschäft machen zu wollen, gegenüber dem Kunden zu kaschieren. Die Verstärker wirken auf die Kunden deshalb manchmal überzogen, unehrlich.

Der Mitarbeiter betont lieber die materiellen Vorzüge eines Angebotes, (die kann er beurteilen), als die ideellen Vorteile. (Die sind ihm suspekt, die kann er nicht beweisen; darauf könnte der Kunde bei Gelegenheit wieder zurückkommen.)

Wenn der Berater einen Abschluss nur durch die Gewährung eines Preiszugeständnisses oder durch eine Sonderleistung erhalten hat, "vergisst" der Berater auch gerne den Verstärker. Die Berater haben hier oft die Einstellung, der Kunde habe durch den Bonus bereits genug Vorteile, so dass man ihn nicht noch in seiner Handlungsweise bestärken muss.

i) Symptome beim Cross-selling

Ob und in welcher Form der Mitarbeiter Cross-selling betreibt, bestimmt sich wieder nach der Motivation. Meist unterlässt der Mitarbeiter das Cross-selling, da ja bereits der Verkauf, von 1 Produkt derart zeitaufwendig war, dass er dem Kunden weitere Verkaufsrunden nicht zumuten könne. (So hat sich das der Berater meist zurechtgelegt).



Das nächste 'Mal kann ja dann die Angelegenheit nochmals aufgegriffen und weiterverfolgt werden.

Ergibt sich ein Bedarf, der außerhalb des Zuständigkeitsbereiches des Mitarbeiters liegt, geht der Berater dennoch sehr weit in das Vorgespräch mit dem Kunden. Einerseits geschieht dies, um sich selbst und den anderen zu beweisen, dass man zu qualifizierteren Aufgaben durchaus in der Lage sei, andererseits um dem Kunden nicht sagen zu müssen, dass hierfür ein Spezialist oder eine andere Person zuständig sei.

Da der Mitarbeiter aber letztlich doch die Vorschriften einhält, verweist er oft erst kurz vor dem Abschluss den Kunden, an den zuständigen Mitarbeiter. Dieser wird vom 1. Berater aber nicht oder nur ungenügend über das Vorgespräch informiert. Wenn der Kunde nun nochmals seine ganze Geschichte von vorne erzählen muss, ist es bis zur Frustration und Verärgerung des Kunden nicht mehr weit.

Der Mitarbeiter, welche seine persönlichen Interessen überbetont, scheut sich in anderen Fällen nicht, auch solche Produkte zu verkaufen, von welchen er selbst nur wenig Ahnung hat, obwohl für den Verkauf dieser Produkte Fachabteilungen eingerichtet sind oder Fach-Mitarbeiter vorhanden sind.

Äußert der Kunde Wünsche nach Produkten, gegen welche der Mitarbeiter eine persönliche Abneigung hat, versucht er, dem Kunden dieses Ansinnen auszureden, anstatt den Kunden an den zuständigen Spezialisten weiterzuleiten.

ZUSAMMENFASSUNG

Wie sind die Kunden mit der Beratung zufrieden?

Die Kunden erleben den Berater häufig als umständlich, allerdings auch als vertrauenswürdig, da er ihnen so umfassende Informationen über die Vor- und Nachteile eines Produktes gibt.

Unzufrieden mit der Beratung sind die Kunden dann, wenn sie erkennen müssen, dass der Berater sie weitgehend schematisch berät, unbeweglich ist, oder dem Kunden ein bestimmtes Produkt verkauft hat, obwohl der Berater hätte erkennen müssen, dass eine andere Lösung besser gewesen wäre. Bis hier vergeht meist eine geraume Zeit.

Da der Berater letztlich auf die Entscheidung des Kunden nur wenig einwirkt-bzw. sein Angebot solange modelliert oder wiederholt, bis der Kunde „Ja“ sagt, haben die Kunden häufig den Eindruck, gut aufgehoben und beraten zu sein.

Der Grad der Zufriedenheit der Kunden ist dennoch insgesamt nur mäßig, da durch die Besprechung der vielen (meist unnötigen) Nachteilen dem Kunden auch der Eindruck vermittelt wird, die Bankangebote seien kompliziert, umständlich, risikoreich oder gar unbrauchbar.



Der Berater züchtet nicht selten erst die Vorbehalte gegen die Bankdienstleistungen, die er in der Verhandlung dann wieder abzubauen hat.

Wie werden die Interessen der Bank gewahrt?

Die Überbetonung der eigenen persönlichen Interessen des Beraters kann den Interessen der Bank enorm zuwiderlaufen. Die Beratungsgespräche dieser Berater sind im Regelfall sehr zeitaufwendig. Selbst für einfache Produkte in einfachen Situationen benötigt der Berater unverhältnismäßig viel Zeit.

Da der Berater dazu neigt, sich mit Kaufhindernissen nicht durch Analyse und Argumentation auseinanderzusetzen, sondern sich durch Sonderleistungen, Boni, Zinszugeständnissen und anderem den Abschluss zu "erkaufen", schließt der Berater viele Geschäfte zu Bedingungen ab, die für die Bank relativ ungünstig sind. In nicht wenigen Fällen sind die vom Mitarbeiter zugesagten Sonderleistungen sehr zeitaufwendig und verursachen für die Bank hohe Kosten (Z.B. Geld abholen).

Manche Sonderleistungen verlieren mit der Zeit ihre Koppelung an das ursprüngliche Hauptgeschäft, so dass in nicht wenigen Fällen auch später die Bank einzelne Sonderdienste ohne Vergütung noch erbringen müssen, wenn der ursprüngliche Zusammenhang oder die Basis hierfür längst nicht mehr gegeben sind. Aber niemand ist bereit, den alten Zopf abzuschneiden, da dies der Kunde als Abwertung seines Status in der Bank empfinden würde.

Da der Mitarbeiter seine eigenen Interessen überbetont, sind allerdings solche Geschäfte ausgeschlossen, welche für die Bank zu risikoreich sein könnten. Sofern der Mitarbeiter nicht allzu risikoscheu ist, können die Interessen der Bank als teilweise gewahrt angesehen werden von den Mitarbeitern, die im Kundenkontakt ihre eigenen Interessen verfolgen.

Wie sind die Interessen des Mitarbeiters gewahrt?

Auch wenn der Mitarbeiter beabsichtigt, seine eigenen Interessen über die der Bank und der Kunden zu stellen, werden die eigenen Interessen nicht unbedingt gewahrt.

Die zeitaufwendigen Gespräche nehmen ihm viel Zeit für eventuelle weitere Verkaufsgespräche und für seine sonstigen Aufgaben weg. Der Mitarbeiter fühlt sich deshalb fast immer unter Zeitdruck. Er klagt über Überlastung und verkennt, dass ein großer Teil seiner Überlastung durch sein eigenes Verhalten verursacht ist.

Die grundsätzliche Abneigung gegen Neuerungen und die Betonung des Bewahrten und der Tradition lassen den Mitarbeiter bei den Vorgesetzten als wenig aufgeschlossen erscheinen. Häufig geht deshalb an diesen Mitarbeitern die dennoch notwendige Innovation der Bank vorbei. Die Mitarbeiter "bleiben stehen" und werden von anderen, Jüngeren und / oder flexibleren überholt.

Durch die Tendenz, Geschäfte nicht zu den normalen Konditionen abzuschließen, sondern zu häufig Sonderleistungen und Sonderkonditionen zu vereinbaren, wird der



Mitarbeiter meist von der Geschäftsführung "kurz" gehalten. Seine Kompetenzen sind im Regelfall klein, die Überwachung und Kontrolle strenger.

Kompetenzen sind meist so gestaltet, dass für den "Ausnahmefall" der Mitarbeiter Rücksprache mit dem Vorgesetzten zu nehmen hat. Da der "Ausnahmefall" bei diesen Mitarbeitern aber meist nicht präzisiert wird, hat der Mitarbeiter nur eine so genannte "Schönwetter-Kompetenz", die eigentlich keine ist. Schönwetter-Kompetenzen sind Kompetenzen, bei welchen der Mitarbeiter "in besonderen Fällen" oder in "Ausnahmefällen" dies oder jenes tun oder nicht tun darf oder Rücksprache nehmen muss, ohne dass näher bestimmt ist, was ein "besonderer Fall" oder "Ausnahmefall" nun eigentlich ist.

Der Mitarbeiter erschwert sich also seine Beweglichkeit auch dort, wo strengere Maßstäbe eigentlich nicht unbedingt nötig waren.

Sein Ziel nach Sicherheit des Arbeitsplatzes und einen gewissen Erfolg und nach Anerkennung im Beruf erreicht der Mitarbeiter jedoch im Regelfall.

G) Initiativ erfolgreich verkaufen

Wie in den vorstehenden Abschnitten aufgezeigt wurde, führt eine Überbetonung der Interessen eines Partners zwar auch zu einem gewissen Erfolg, die Begleiterscheinungen beeinträchtigen das Erreichte jedoch. Nicht selten sind ein oder gar mehrere Partner sogar mit dem Ergebnis unzufrieden.

Es gilt, sensibel gegen die Überbetonung einzelner Interessen zu werden. Bei allen Geschäften und Handlungen sollte der Mitarbeiter nicht aus dem Auge verlieren, dass die Bank nicht nur Geschäfte machen will und muss, sondern auch ihren guten Ruf zu wahren und das Vertrauen der Kunden in die Bank zu rechtfertigen hat. Dieser Komplex von Zielen ist nicht einfach gleichzeitig zu verwirklichen.

Aber:

Bei jedem Verkaufsgespräch, bei jedem Kontakt mit dem Kunden steht durch das Verhalten des Beraters auch das Ansehen der Bank zur Disposition

Einerseits erwartet der Kunde eine rasche Abwicklung seiner Routinegeschäfte, sei es Geld abheben oder einzahlen, Auszüge abholen, Überweisungen vornehmen usw. Andererseits reagieren die Kunden zunehmend empfindlicher bei fachlichen oder kommunikativen Mängeln einer Beratung.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen jedem Mitarbeiter erlauben, sich immer wieder selbst kritisch zu überprüfen und seinen Weg zu einem guten und initiativen Verkaufsgespräch zu finden oder zu festigen. Er und seine Bank sollen dadurch erfolgreich werden und bleiben.



1. Welche Bankangebote gibt es und wer ist dafür zuständig?

Wer Bankangebote erfolgreich verkaufen will, muss von selbst auf den Kunden zugehen und den Kunden auf die noch nicht oder nicht ausreichend genutzten Bankdienstleistungen aufmerksam machen,

Dies setzt voraus, dass der Berater sich zuvor selbst klargemacht hat, welche Bankdienstleistungen seine Bank insgesamt und im Detail erbringt.

Diese Bankdienstleistungen sollten sich der Berater nach Sparten sortiert auflisten und als Übersicht an seinen Arbeitsplatz legen.

Da der Mitarbeiter meist nur einen Bruchteil der Bankdienstleistungen selbst erbringt, besteht die Gefahr, durch diese Spezialisierung den Überblick zu verlieren, welche Arten von Bankangeboten von seiner eigenen Bank angeboten werden können oder sollen.

Zu empfehlen ist, zu den einzelnen Bankangeboten noch zusätzlich den Namen des Mitarbeiters zu vermerken (oder zumindest dessen Abteilung), welche für die entsprechende Dienstleistung zuständig ist.

Der Mitarbeiter kann so stets leicht feststellen, wo der Kunde die Fachberatung innerhalb der Bank erhalten kann oder wo der Mitarbeiter selbst sich Auskünfte holen kann.

Eine solche Checkliste ist besonders wichtig in Filialen,

Die Bankangebote, die nach der Checkliste klar in den Zuständigkeitsbereich des Mitarbeiters fallen, sollte der Bankmitarbeiter sehr gut beherrschen. Dazu ist erforderlich, dass der Berater sich auf diesen Gebieten auf dem Laufenden hält und sich ständig kritisch überprüft, ob er für die genannten Produkte noch den Anspruch auf eine fachliche souveräne Beratung erfüllen kann

Wenn nicht, sollte er unbedingt den Informations- und Wissensmangel schnellstens beseitigen.

Der Mitarbeiter sollte ferner innerbetrieblich sicherstellen, dass alle Informationen, die seinen Funktionsbereich betreffen, sofort an ihn weitergeleitet werden. Solche wichtigen Informationen sind insbesondere: Konditionsänderungen, neue Variationen der Produkte, Prospekte, Kontobeileger, Anwendungsmodelle, Berechnungsbeispiele, Aufsätze, Veröffentlichungen, Abhandlungen, neue Formulare, usw.

Diese Informationen sollte der Mitarbeiter in einer Beratungsmappe sammeln und diese Mappe als persönliche Beratungsunterlage sehr sorgfältig pflegen und aktuell halten.



Der Mitarbeiter wird so feststellen, dass der, Umfang des an seinem Arbeitsplatz benötigten Fachwissens sehr groß ist. Er wird auch erkennen, dass dieses Fachwissen nur erhalten bleibt, wenn es laufend aufgefrischt und angewendet wird.

2. Warum kauft ein Kunde? Warum kauft ein Kunde nicht?

Nichts geschieht ohne Grund.

Nichts wird unterlassen ohne Grund.

Niemand tut etwas, wenn dieses Tun ihm letztlich nicht mehr Vorteile bringt als das Unterlassen.

Niemand unterlässt etwas, wenn ihm das Unterlassen letztlich nicht mehr Vorteile bringt als ein Tun.

Niemand kauft etwas ohne Grund.

Niemand kauft nicht- ohne Grund.

Niemand kauft etwas, wenn er durch den Kauf nicht mehr Vorteile und Befriedigung erhält als durch den Nichtkauf.

Niemand unterlässt einen Kauf, wenn der Nichtkauf ihm nicht mehr Vorteile und Befriedigung bringt, als ein eventueller Kauf.

Diese Thesen werden von den meisten spontan bestätigt.

Sobald aber diese Thesen auf das Kaufverhalten der Kunden bei Bankdienstleistungen angewendet werden sollen, neigen die Mitarbeiter dazu, die Vorteile aus einem Kauf nur in geldwerten Vorteilen zu berechnen. D.h. also, dass ein Kauf einer Bankdienstleistung für den Kunden immer eine Geldvermehrung bedeuten muss und der Nichtkauf immer wegen der ansonsten entstehenden Kosten geschieht.

Vielleicht hört sich das etwas sonderlich an, dass ein Nichtkauf "geschieht".

Aber auch im Falle einer Ablehnung trifft der Kunde eine Entscheidung, nämlich: "Ich kaufe nicht". Das ist ein Geschehen!

Bei jedem Kauf, bei jeder Entscheidung wägt der Kunde ab zwischen

- bringt mir der KAUF mehr Vorteile? oder
- bringt mir der NICHTKAUF mehr 'Vorteile'?

Diese Vorteile können realer Natur sein, d.h. also für jedermann gültig und einleuchtend. Die Vorteile können aber auch subjektiver Natur sein, d.h. sie bestehen



nur aus der Sicht und dem Blickwinkel des individuellen Kunden, oder es kann sich um imaginäre Vorteile handeln, d.h. vermeintliche Vorteile, die nur in der Einbildung des Kunden bestehen.

a) Vorteile für den Kunden durch den Kauf einer Bankdienstleistung.

1) Vorteile, die aus dem Kauf erreichbar sind:

Reale Vorteile sind z.B. der Zinsertrag, die Kosteneinsparung.

Subjektive Vorteile können z.B. sein: Bequemlichkeit, Schnelligkeit, Übersicht, Klarheit, Verkraftbarkeit, Schutz bei Inflation, Pünktlichkeit, Sicherheit der Ausführung usw.

Imaginäre oder emotionelle Vorteile können sein: Geld sicher angelegt, Vertrauen wurde gerechtfertigt, das Gefühl, vermögend zu sein, etwas geleistet zu haben, für jemanden gesorgt zu haben; aber auch die Hoffnung auf Rückhalt in bestimmten Situationen, Unabhängigkeit, Freiheit, Sicherheit, Status, Gewinn an Einfluss, Macht, Größe; das Gefühl, modern zu sein, "in" zu sein, nicht rückständig zu sein, sich nichts entgehen zu lassen usw.

Wichtig:

Die subjektiven, imaginären und emotionellen Vorteile sind nur aus dem Blickwinkel des Kunden zu erkennen!

Ein anderer Mensch (beispielsweise der Bankmitarbeiter selbst) sieht diese Vorteile für sich möglicherweise nicht oder lässt sie nicht gelten oder bewertet sie anders. Er ist ja auch ein anderer Mensch mit anderen Wünschen, Vorstellungen, Bedürfnissen, Hoffnungen, Ängsten und Erwartungen.

Der erfolgreiche Berater wird immer wieder untersuchen, welche subjektiven, imaginären und emotionellen Vorteile seine Bankangebote für die unterschiedlichsten Kunden bringen können. Bei diesen Überprüfungen wird der Berater feststellen, dass die Vorteile für die Kunden je nach Einstellung des Kunden völlig verschieden sind.

Er kann gleichzeitig fasziniert werden von der Vielfalt der Ziele, die die Kunden auch mit den "standardisierten" Bankdienstleistungen sich erfüllen können. Der Berater wird den wichtigen Grundsatz in seiner Tragweite und Faszination erkennen:

Jeder Kunde ist in irgendeinem Punkte anders, jedes Gespräch ist neu, jeder Kunde ist einmalig'

2) Vorteile, die darin bestehen, dass ein Nichtkauf für den Kunden Nachteile bringt.



Durch den Verzicht auf einen Kauf können für den Kunden u.U. sehr erhebliche Nachteile entstehen, die wiederum realer Natur sein können, aber auch "nur" subjektiv oder imaginär bestehen.

Reale Nachteile des Nichtkaufes können z.B. sein: Zinsverlust, anderweitige höhere Kosten und Gebühren, um ein bestimmtes Ziel doch zu erreichen u. a.

Subjektive Nachteile des Nichtkaufes: z.B. Umständlichkeit, Verlustgefahren, Überwachungspflichten, Abhängigkeit von äußeren Umständen, Vergesslichkeit, Unvollständigkeit, Verschenken von günstigen Gelegenheiten usw.

Imaginäre oder emotionelle Nachteile: z.B. Sorgen, Misstrauen, Angst vor Missbrauch, Abhängigkeit in schwierigen Situationen, altmodisch sein, auf andere angewiesen sein usw.

Wichtig:

Der erfolgreiche Berater wird in seiner Argumentation sich nicht nur darauf beschränken, dem Kunden die Vorteile durch einen Kauf aufzuzeigen, sondern ihm auch vor Augen führen, welche Nachteile er im Falle eines Nichtkaufes hätte. Diese Nachteile durch den Nichtkauf sind für den Kunden in nicht wenigen Fällen viel überzeugender und leichter begreifbar, als die Vorteile durch den Kauf. Dies gilt insbesondere bei neuen Produkten oder Produkten, gegen welche der Kunde Vorbehalte und Vorurteile hegt.

Die Nachteile aus einem Nichtkauf stellen sich natürlich wieder für jeden Kunden individuell dar.

b) Nachteile durch den Kauf

1) Vorteile durch den NICHT-Kauf

Man kann alles auch ganz anders sehen. Alles hat 2 Seiten! Dies gilt auch für die Bankdienstleistungen.

Der Kauf einer Bankdienstleistung bringt dem Kunden nicht nur bestimmte Vorteile oder wehrt bestimmte Nachteile aus dem Nichtkauf ab, sondern bringt dem Kunden auch einige Nachteile ein, die er in Kauf nehmen muss. Diese Nachteile können wieder realer, subjektiver oder imaginärer und emotioneller Art sein.

Reale Nachteile durch den Kauf: z.B. Der Kunde muss den Kaufpreis bezahlen, die Gebühren, Zinsen. Er ist verpflichtet, die vertraglichen Vereinbarungen einzuhalten, sich ihnen zu unterwerfen. Er ist verpflichtet,



eventuell auch künftig bestimmte vereinbarte Gegenleistungen zu erbringen.

Subjektive Nachteile aus dem Kauf: z.B. Verzicht auf anderweitige Verwendung des Geldes. Der Kunde ist gebunden, der Bewegungsspielraum ist eingeschränkt, er muss Formalitäten beachten, Verträge aufbewahren, Rechenschaft ablegen, bestimmte Dinge preisgeben und offenbaren usw.

Nachteile imaginärer und emotioneller Art: z.B. Kauf verstößt eventuell gegen die Tradition des Kunden, gegen seine Erziehungsregeln und Wertmaßstäbe, Moral- und Ethikvorstellungen. Der Kunde fürchtet die Wiederholung schlechter Erfahrungen, hat Angst vor Verlust des Ansehens, von Sicherheit, Selbstbestätigung, Unabhängigkeit oder hat muss sich mit seiner Angst vor dem Neuen, Unbekannten auseinandersetzen.

Wichtig:

Diese Nachteile sind nur aus dem Blickwinkel des Kunden zu erkennen!

Der erfolgreiche Berater wird dem Kunden sehr aufmerksam zuhören und die erkannten und für den Kunden bedeutsamen Nachteile stets den zu erwartenden Vorteilen gegenüberstellen!

2) Nachteile des Kaufes, die in den Vorteilen durch den Nichtkauf bestehen.

Es ist keineswegs so, dass nur der Kauf von bestimmten Bankdienstleistungen für die Kunden von Vorteil sein kann. Vielmehr muss der Berater sich auch darauf einstellen, dass der Nichtkauf für den Kunden ebenso vorteilhaft aus dessen Sicht aussehen kann.

Reale Vorteile, die für einen Kunden im Falle eines Nichtkaufes bestehen bleiben können: z.B. anderweitige bessere Konditionen, keine Verpflichtungen, o.ä.

Subjektive Vorteile, die für einen Kunden im Falle des Nichtkaufes bestehen bleiben können: z.B. Möglichkeit, noch höhere Zinsen zu erhalten, zu noch zweckmäßigeren Lösungen zu kommen. Kunde hat noch Zeit zu überlegen, sich umzusehen, sich anderweitig beraten zu lassen, zu vergleichen usw.

Imaginäre und emotionelle Vorteile für einen Kunden, die im Falle des Nichtkaufes bestehen bleiben können: z.B. Kunde gibt Bewährtes nicht auf, er ist nicht abhängig, er ist ungebunden, hat mehr Beweglichkeit, ist noch "interessant" für die Bank (und für andere) und genießt das, braucht sich nicht einzuordnen, unterzuordnen, braucht keine Auflagen zu erfüllen usw.



Der Mitarbeiter ist stets gut beraten, sich zu überlegen, welche Nachteile der Kunde durch seine Entscheidung für ein bestimmtes Bankprodukt für sich in Kauf nehmen muss.

Spätestens jetzt müsste jeder Berater sein eventuelles Vorurteil beerdigen, mit den Bankangeboten den Kunden immer nur "Gutes" tun zu können. Er sollte die Illusion gleich mitbegraben, dass ein Bankangebot so attraktiv und großartig sein kann, dass ein Kunde einfach kaufen muss.

c) Die Konkurrenz der Vorteile und Nachteile aus Kauf und Nichtkauf

Der Abwehrmechanismus gegen alles Neue und der Kaufmannsgeist im Kunden lassen diesen recht schnell erkennen, welche Nachteile er aus der Entscheidung für eine Sache auf sich nehmen muss. Schwieriger ist es allerdings, die Vorteile für sich zu erkennen und zu gewichten.

Das ist die Aufgabe des Beraters!

Der Berater hat die Aufgabe, im Verkaufsgespräch dem Kunden zu helfen, die Vorteile aus einem Kauf für sich zu erkennen und (möglichst) so zu gewichten, dass sie "schwerer" wiegen wie die aus dem Kauf zu tragenden Nachteile!

Im Verkaufsgespräch konkurrieren:

für den Kauf:	gegen den Kauf:
die Vorteile aus dem KAUF :	die Vorteile aus den NICHTKAUF
die Nachteile aus dem NICHTKAUF :	die Nachteile aus dem KAUF.

Solange sich die Waage des Kunden (!) sich nicht zu Gunsten seiner Vorteile neigt, bleibt der Kunde unentschlossen und ablehnend.

Ja, er muss sogar unentschlossen und ablehnend sein, weil für ihn die Vorteile aus dem Nichtkauf noch immer gewichtiger sind als die für ihn erkennbaren Vorteilen aus, dem Kauf!

Hier sollten Sie eine Nachdenkpause einlegen.

Nutzen Sie diese Zeit, um sich das Bild der Vorteils-/ Nachteilswaage gut einzuprägen und sie auch anzuwenden.

Überlegen Sie in dieser Zeit bei jeder Ablehnung von Kunden, weshalb diese die Vorteile nicht höher gewichtet haben und welche "Nachteile" möglicherweise für die Kunden so "schwerwiegend" waren, dass diese zur Ablehnung Ihres Angebotes führen mussten (!).

Überlegen Sie dann für jeden so erkannten "Nachteil", wie er durch entsprechende Vorteile hätte "entkräftet" werden können.



Konzentrieren Sie sich hierbei auf die subjektiven und imaginären und emotionellen Vorteile für die Kunden. Denn mit Sicherheit haben Sie dem Kunden die realen Vorteile aufgezeigt und verdeutlicht, aber diese waren offensichtlich nicht "ausschlaggebend".

Sollte Ihnen diese Aufgabe Schwierigkeiten bereiten, ist zu empfehlen, dass Sie diese Aufgaben in 4 Wochenrationen aufteilen. Gehen Sie jede Woche nur 1 der Vorteils- und Nachteils-kategorien an. Sprechen Sie viel mit Ihren Kolleginnen und Kollegen darüber.

3. Das erfolgreiche Verkaufsgespräch.

a. Die Vorbereitung des Gespräches.

Wenn der Berater die Initiative zu einem Verkaufsgespräch ergreifen will, sollte er dieses Gespräch sorgfältig vorbereiten.

Nichts ist für den Kunden frustrierender und ärgerlicher, als wenn ihn der Berater auf irgendeine Sache anspricht und dann bei Interesse des Kunden nicht oder nicht ausreichend informiert ist.

Eine ordentliche Gesprächsvorbereitung kann bei schwieriger gelagerten Fällen oder komplizierteren und komplexen Bankdienstleistungen durch aus mehrere Stunden oder Tage in Anspruch nehmen. Für die Standardangebote können bei gutem Kontakt und Kenntnis des Kunden aber auch nur wenige Sekunden oder Minuten ausreichen.

Die Gesprächsvorbereitung umfasst 3 Stufen:

- a) die innerliche Vorbereitung des Beraters,
- b) die sachliche Vorbereitung der Daten und Fakten,
- c) die verkaufstechnische Vorbereitung der Argumentation.

Zu a) innere Vorbereitung des Beraters:

Der Berater sollte den Mund nicht aufmachen, bevor er sich nicht innerlich positiv zum Kunden eingestellt hat.

Wenn der Berater gegen den Kunden Vorbehalte oder Vorurteile hegt, ist das Gesprächsklima voraussichtlich bereits sofort negativ beeinflusst und ein gutes Verkaufsgespräch nur noch schwer möglich. Auch wenn der Kunde nicht zu den angenehmsten Zeitgenossen gehört, sollte der Berater sich auf den Kunden positiv einstellen. Er sollte also dem Kunden nicht nachtragen, dass er sich das letzte Mal so oder so benommen hat.



Er sollte aber auch nicht erwarten, dass der Kunde sowieso alles ablehnen wird, dass man mit ihm nicht vernünftig reden könne und derart andere negative Dinge mehr. Der Mensch ist, was er denkt.

Die Gedanken haben die Tendenz (und die Kraft), die Wirklichkeit so zu beeinflussen, dass das Erwartete tatsächlich eintritt. Erwarten Sie also Schwierigkeiten mit dem Kunden, werden Sie auch Schwierigkeiten haben. Nicht aber etwa, weil der Kunde tatsächlich wirklich schwierig wäre, sondern "weil sie es nach Ihren Gedanken so haben wollten!"

Wollen Sie Erfolg haben, so suchen und finden Sie zunächst eine positive Einstellung zum Kunden!

Stellen Sie sich dazu auch die folgenden Fragen zur inneren Vorbereitung:

- Wie ist meine Beziehung zum Kunden und warum ist sie so?
- Wer kennt den Kunden in der Bank besser als ich?
- "Wer" ist der Kunde? (Soziogramm: Beruf, Stellung, Status, was schätzt er, was kritisiert er?)
- Wie war das bisherige Verhalten des Kunden und warum war es so?
- Was weiß ich vom Kunden, worauf er Wert legt, was er wünscht, befürchtet, erwartet, anstrebt, vermeidet?
- Warum nutzt der Kunde die Bankdienstleistungen bisher so?
- Arbeitet der Kunde auch mit den Wettbewerbern? Warum? In welchen Bereichen und in welchem Umfang?

Suchen Sie nun selbst weitere Fragen, die Sie sich zur inneren individuellen Vorbereitung auf den Kunden stellen und beantworten sollten.

zu b) sachliche Vorbereitung der Daten und Fakten

Suchen Sie die Antworten auf folgende Fragen:

- Was nutzt der Kunde bereits? (Bestandsaufnahme aller genutzten Bankleistungen, der Kontostände, der regelmäßigen Zahlungen und Abbuchungen, deren Höhe, Empfänger und Verwendungszwecke usw.)
- In welchen Verhältnissen lebt der Kunde? (bei Eltern, zur Miete, im Eigenheim, in einer Eigentumswohnung, im eigenen Haus, in Wohngemeinschaft; Familienstand).
- Wie oft kommt der Kunde zur Bank und warum, so oft oder nicht öfter?
- Wie stark nutzt der Kunde unter Berücksichtigung der Daten und Situation bereits die Bankdienstleistungen? Warum?



- Welche Bankdienstleistungen nutzt der Kunde nicht?
- Welche Bankdienstleistungen kamen für ihn zusätzlich in Frage?
- Wie lauten die neuesten Konditionen der Bankdienstleistungen? (Konditionstabelle)
- Weitere Fragen zur sachlichen individuellen Vorbereitung des Gespräches.

zu c) verkaufstechnische Vorbereitung des Gespräches:

- Weshalb meine ich, dass für den Kunden bestimmte Bankdienstleistungen in Frage kommen?
- Wann spreche ich den Kunden an? Günstiger Zeitpunkt?
- Wie spreche ich den Kunden an? (genauer Wortlaut?)
- Was muss ich zuvor noch klären?
- Was will ich im Gespräch mit dem Kunden erreichen? (Ziel genau formulieren! Z.B. Ich möchte, dass der Kunde mind. DM 100,- per Dauerauftrag am 1. jeden Monats überweist.)
- Wie lauten meine besten Argumente für das Ziel? (Argumente wörtlich und in ganzen Sätzen formulieren! Erst bei ausreichend Übung und Sicherheit sich auf Stichworte beschränken.)
- Habe ich einen Verhandlungsspielraum?
- Unter welchen Voraussetzungen sollte ich den Verhandlungsspielraum ausnutzen, wann sollte ich festbleiben?
- Bei welchen Voraussetzungen werde ich auf das Geschäft verzichten?
- Wann werde ich einen Spezialisten hinzuziehen, den Kunden an einen Spezialisten weiterleiten oder an den Vorgesetzten abgeben?
- Mit welchen Einwänden muss ich bei diesem Kunden rechnen? Warum?
- Wie kann ich diese Einwände verarbeiten und den Abschluss sichern?
- Welche Bankprodukte sollten zusätzlich angeboten werden, damit das Ganze eine runde Sache wird (Cross-selling)?
- Wurde der Kunde auf dieses Angebot irgendwie bereits aufmerksam gemacht? (z.B. durch Kontobeileger, Werbeanzeigen, Kontoauszugsaufdruck, Anschreiben usw.)?
- Hat der Kunde selbst schon einmal nachgefragt? Hat er schon einmal über das Thema gesprochen?
 - Mit Wem?
 - Ergebnis?
- Hat der Kunde Prospekte verlangt? usw.
- Welche Unterlagen benötige ich, um das Verkaufsgespräch fachlich und argumentativ gut führen zu können?
 - Prospekte - Tabellen – Berechnungen?
 - Aufsätze – Daten?
 - Modelle?
 - Beispiele - Formulare - Verträge, Belege?
 - usw.



Weitere Fragen zur individuellen verkäuferischen Vorbereitung des Gespräches:

b. Die Ansprache des Kunden.

Ein gut vorbereitetes-Gespräch gibt dem Berater die Sicherheit, den Kunden direkt anzusprechen. Der Berater muss jedoch darauf achten, dass er durch seine Sicherheit den Kunden nicht überfährt und ihm gleichsam die Bankdienstleistung aufdrängt.

Durch die Gesprächsvorbereitung hat der Berater erkannt, wo der Kunden voraussichtlich einen Bedarf oder ein Bedürfnis nach Bankdienstleistungen haben kann, - aber nicht muss! Der Kunde kann trotz einer ausgezeichneten Gesprächsvorbereitung alles ganz anders sehen und wollen!

Es ist deshalb wichtig, dass vor dem Einstieg in das eigentliche Verkaufsgespräch der Berater für eine angenehme Gesprächsatmosphäre sorgt und testet, ob der Kunde überhaupt bereit ist, in ein Verkaufsgespräch einzutreten. Große Umschweife sind hierzu nicht nötig.

Kommt der Berater beispielsweise bei einem Alltagsgeschäft in Kontakt, ist der Zeitpunkt für die Ansprache auf ein weiteres Produkt meist dann optimal, wenn das Routinegeschäft abgeschlossen ist, der Kunde aber sich noch nicht innerlich zum Weggang aufgerafft hat.

Diesen verkaufstechnisch äußerst wichtigen Bruchteil einer Sekunde kann der Berater meist dann gut treffen, wenn er sich während des Routinegeschäftes mit dem Kunden unterhält. Dann kann der Berater mit der Bestätigung, dass die Alltagsangelegenheit abgeschlossen sei, die Ansprache auf das andere Produkt verbinden.

Daten und Fakten in der Ansprache (und auch während des Gespräches) stets mit positiven Adjektiven versehen, also für den Kunden verstärken!

Beispiele:

"Herr Kunde, Sie haben auf Ihrem Sparkonto einen stolzen Betrag von DM ... Haben Sie schon ..."

"Herr Kunde, Sie nutzen schon seit vielen Jahren die Vorteile von ... Wussten Sie eigentlich, dass ..."

"Herr Kunde, Sie haben bereits bei ... gesehen, wie einfach und bequem das ist. Diese Möglichkeit besteht natürlich auch für ...!"



Wichtig:

Nach der Ansprache dem Kunden Gelegenheit zu geben, Stellung zu nehmen!

Lassen Sieden Kunden erstreagieren auf Ihre Ansprache, bevor Sie das Gespräch weiterführen. Erst wenn der Kunde reagiert hat, können Sie auch sicher sein, dass er sie verstanden hat.

Wichtig

Die Ansprache ersetzt keine Argumentation! Es soll lediglich erreicht werden, das Interesse des Kunden zu wecken, ihm ein Bedürfnis bewusst zu machen und/oder die Bereitschaft zum weiteren Gespräch herzustellen.

Zeigt der Kunde Interesse (aber auch wenn er ablehnend reagiert), folgt als nächstes auf keinen Fall das Angebot, sondern immer erst die Analyse!

c. Die Analyse.

Die Analyse ist der schwierigste Teil des Verkaufsgesprächs. Je sorgfältiger der Berater allerdings analysiert, umso leichter und schneller wird der Rest des Verkaufsgesprächs verlaufen.

Ein wesentlicher Teil der Analyse ist die saubere und korrekte Gesprächsvorbereitung!

Trotz einer intensiven Vorbereitung des Gespräches (oder gerade deshalb) darf der Berater im Beratungsgespräch die Analyse nicht überspringen. Es kann nämlich möglich sein, dass der Berater die Daten und das bisherige Verhalten des Kunden völlig falsch interpretiert. Überspringt der Berater im Gespräch nun die Analyse, weil er davon ausgeht, der Kunde müsse auch seiner Ansicht sein, so riskiert er, dass der Kunde plötzlich mit ganz anderen Wünschen und Vorstellungen aufkreuzt. In solchen Fällen ist der Berater nach meinen Beobachtungen meist nicht mehr in der Lage, sich auf die abweichenden Vorstellungen des Kunden umzustellen, so dass die Gespräche scheitern.

Nicht nur der Berater ist dann frustriert, sondern auch der Kunde, der ja ein Bedürfnis hatte, welches nun unbefriedigt bleibt.

Der Berater sollte lernen, mit seiner festen Meinung, was für den Kunden gut und richtig wäre, so umzugehen, dass sie ihn nicht blockiert, wenn der Kunde anderweitige Wünsche, Bedürfnisse und Ziele äußert. Dies bedeutet, dass der Berater lernen sollte, in solchen Fällen die eigene Vorstellung zurückzustellen und sich voll auf die jetzigen machbaren Geschäfte einzustellen.



Dies ist eine u.U. in jedem Gespräch neu zu meisternde Aufgabe.

Es macht einen besonderen Reiz des Verkaufsgespräches aus, immer wieder zu testen, wie gut es dem Berater gelungen ist, bereits vor dem Gespräch die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden zu erraten. Z.B. wie sehr diese dann im Gespräch mit dem Kunden bestätigt oder aber widerlegt werden. Hier ist niemand vor Überraschungen sicher. Die Menschen sind nicht "berechenbar" in ihrem Verkaufsverhalten im Einzelfall!

Die Analyse ist immer dreiteilig.

Teil 1 Analyse der Wünsche, Bedürfnisse, Vorstellungen des Kunden.

Teil 2: Analyse des konkreten Bedarfes.

Teil 3: Analyse des richtigen Angebotes.

Teil 1: Analyse der Wünsche, Bedürfnisse, Vorstellungen, Hoffnungen, Ängste, Erwartungen des Kunden.

Dieser Teil der Analyse ist der gewichtigste, weil sich aus deren Ergebnissen die Art und die Vorteile und deren Gewichte für den Kunden ergeben. Wenn der Berater die Kaufmotive analysiert und sie sich gut merkt, wird er leichter die richtigen und, "treffenden" Argumente finden und den Kunden auch besser überzeugen können,

Erwarten Sie aber nicht, dass die Kunden Ihnen die Kaufmotive auf den Tisch legen!

Die "ausschlaggebenden" Kaufmotive bleiben sehr häufig unausgesprochen. Der Berater erfährt sie nur durch sorgfältiges Beobachten des Kunden:

- was Und wie er antwortet,
- wie er auf Argumente reagiert,
- wie er Fragen beantwortet,
- wie er sich verhält.

Hier zeigt sich, ob der Berater die Kunst des "aktiven Zuhörens" beherrscht.

Aktives Zuhören.

Aktives Zuhören sich nicht nur auf die Ohren verlassen, sondern den ganzen Kunden mit all seinen Ausdruckssignalen wahrnehmen und aufnehmen, also auch sein Mienenspiel, seine Körperhaltung, Gestik, den Blickkontakt, das Fingerspiel, die Fußstellung, also die Gesamtheit seiner Körpersprache.

Aktives Zuhören erfasst nicht nur die Worte des Kunden, sondern auch die Botschaften, die mit den Worten mitschwingen oder die auch ohne Worte durch den Körper ausgedrückt werden.



Aktives Zuhören verlangt volle Konzentration auf den Kunden' Positive Konzentration!

In Verbindung mit dem in Rede stehenden Produkt kann sich so der Berater "ein Bild machen", was der Kunde erreichen will, was er hofft, erwartet, aber auch was er vermeiden will, ablehnt, befürchtet.

Dieser Teil der Analyse ist abgeschlossen, wenn der Berater weiß (oder zumindest ahnt), wie die Frage:

"WARUM wird der Kunde kaufen oder ablehnen?"

zu beantworten ist.

Sollte sich bei der Analyse der Kaufmotive ergeben, dass der Kunde kein Bedürfnis nach Bankleistungen hat und ein solches auch nicht geweckt werden kann, ist das Verkaufsgespräch zu Ende.

Der Berater kann nur frustriert werden, wenn er dennoch versuchen sollte, wegen "konditionellen" Vorteilen für den Kunden das Gespräch fortzusetzen. Hier besteht sogar die Gefahr, dass der Kunde für immer eine Bankdienstleistung ablehnt und diese auch dann noch als schlecht einschätzt, wenn zu einem späteren Zeitpunkt das Angebot für ihn großen Nutzen bringen würde.

Teil 2 Analyse des Bedarfes.

Wenn der Berater sich die Sicherheit verschafft hat, dass der Kunde ein Bedürfnis hat, welches mit einer Bankdienstleistung voraussichtlich befriedigt werden kann, sollte er noch nicht in das Angebot gehen.

Es könnte zu diesem Zeitpunkt noch nicht "maßgeschneidert" sein.

Zunächst sollte der Berater ermitteln, wie groß der eigentliche Bedarf des Kunden ist, damit das Bedürfnis befriedigt werden kann.

Der Unterschied zwischen Bedarf und Bedürfnis sei an folgendem Beispiel verdeutlicht:

Bedürfnis = z.B. bei Hunger besteht das Bedürfnis nach Sättigung, Nahrung.

Bedarf = z.B. zwei Teller Suppe, damit ist das Bedürfnis zum gegenwärtigen Zeitpunkt ausreichend und gut befriedigt. 1 Teller Suppe würde noch ein Hungergefühl hinterlassen, mehr als 2 Teller Suppe würden aber zu Übersättigung und deshalb zur Unzufriedenheit führen.

Der Bedarf ist ausreichend ermittelt, wenn folgende Fragen beantwortet sind:

Wieviel?

Wie lange?

Welche Rate?



Wie oft?

Was hat der Kunde sich vorgestellt?

Was ist bisher bereits getan worden?

Welche Faktoren sind noch zu berücksichtigen?

sonstige Fragen, die alle mit einem Fragewort mit "W" am Anfang beginnen:

Teil 3 der Analyse: Die Auswahl der richtigen Bankdienstleistung.

Jedes Bankangebot unterscheidet sich von den anderen Bankangeboten in einer ganz bestimmten Form. Aber nur 1 Bankangebot kann unter Berücksichtigung aller Faktoren und der Motive des Kunden letztlich "maßgeschneidert" sein.

Nur ganz selten kommen mehr als 1 der Bankangebote als gleichwertige Lösungen in Frage.

Der 3 Teil der Analyse kann solange nicht als abgeschlossen angesehen werden, solange nach der Meinung des Beraters noch mehrere Möglichkeiten bestehen, den Bedarf des Kunden zu befriedigen.

Erst wenn der Berater sich selbst aus dem Gespräch heraus die Sicherheit verschafft hat, dass nur 1 bestimmte Bankleistung die optimale Lösung für den Kunden sei, kann die Analyse als abgeschlossen gelten.

Wichtig:

Der Berater sollte das konkrete Angebot so lange zurückhalten, bis er sich selbst ausreichend sicher ist, dass er das "maßgeschneiderte" Angebot für den Kunden gefunden hat und auch weiß, weshalb dieses das "maßgeschneiderte" Angebot ist!

Wichtig:

Die Auswahl des "maßgeschneiderten" Angebotes erfolgt im Kopf des Beraters!

Begehen Sie nicht den Fehler, mehrere Angebote vor dem Kunden auszubreiten und dann eines nach dem anderen zu beleuchten, zu bewerten, auszusondern Halten Sie Ihr Angebot zurück, bis Sie selbst von dessen Richtigkeit überzeugt sind.

Merke:

Sie können andere nur von solchen Dingen überzeugen, von welchen Sie selbst überzeugt sind!



Die Analyse erfordert viele Fragen des Beraters Sie ist vergleichbar mit der Untersuchung, Sammlung, und Bewertung der Symptome durch einen Arzt, bevor dieser die Diagnose stellt: Je besser und sorgfältiger die Untersuchung, desto präziser die Diagnose und die Richtigkeit und Wirkung der anschließenden Therapie Im Verkaufsgespräch nennt man die Therapie "Angebot".

Wichtig:

Der Kunde ist nicht, verpflichtet, Ihnen als Berater die von Ihnen gewünschten Informationen zu geben, selbst wenn Sie diese nur zum Vorteil des Kunden verwenden wollen.

Deshalb: Jede Information des Kunden, jede Antwort des Kunden bestärken, anerkennen, und sogar verstärken, wenn Sie dadurch ein Stück weitergekommen sind!

Dies kann geschehen durch "Danke", "fein", "gut", usw. oder auch dadurch, dass Sie den Wortlaut oder den Inhalt der, Antwort des Kunden selbst laut wiederholen. Auf diese Art stellen Sie gleichzeitig sicher, dass Sie den Kunden auch so verstanden haben, wie es dieser gemeint hat.

Wichtig

Am Anfang eines Beratungsgesprächs kann der Berater im Regelfall nicht absehen, was er im Verlaufe der Analyse alles an Daten und Fakten, Zielen und Besonderheiten zu berücksichtigen hat. Der Berater sollte deshalb grundsätzlich den Kunden um Erlaubnis bitten, die besprochenen Daten mitschreiben zu dürfen, spätestens dann, wenn mehr als drei Daten im Gespräche sind.

Sehr erfahrene und geschickte Berater verwenden als "Notizzettel" gleich das Auftragsformular.

Das Auftrags/Antragsformular sollte der Berater möglichst spätestens dann vor sich hinlegen und mit den Eintragungen beginnen, sobald ihm die Richtung des möglichen Bankangebotes klar oder bestätigt wird.

In nicht wenigen Fällen muss der Bedarf Schritt für Schritt in kleinsten Details ermittelt werden. Hierbei sollte der Berater den Kunden aktiv mitbeteiligen. Er sollte ihn mitrechnen lassen, nachrechnen lassen, bewerten lassen, Stellung nehmen lassen usw. Dadurch wird die "Fremdheit" eines nachfolgenden Angebotes für den Kunden laufend geringer, u.U. ist das Angebot für den Kunden dann sogar "selbst-verständlich".

Die dreiteilige Analyse ist abgeschlossen, wenn der Berater selbst voll überzeugt wörtlich oder sinngemäß zum Kunden sagen kann:

"Herr Kunde, dann ist genau das Richtige für Sie! Sie ..."

Es ist möglich, dass bei einfacheren Produkten oder Bankdienstleistungen die Analyse nur wenige Sekunden dauert, es ist aber genauso möglich, dass die Analyse in einem einzigen Beratungsgespräch gar nicht zu schaffen ist,



sondern sich über mehrere Gespräche hinweg erstreckt (z.B. bei größeren Finanzierungen oder Geldanlagen, bei welchen immer wieder verschiedene Bedingungen und Auswirkungen vor-geprüft werden müssen.).

d) Das Angebot

Beim Angebot kommt es weniger auf die Fragen an, "wie das Angebot funktioniert", also welche Bedingungen zum Angebot: zu erfüllen sind und wie die Konditionen lauten.

Vielmehr kommt es' darauf an, dem Kunden aufzuzeigen, welche Vorteile ihm das Angebot bringt, wieviel Gesamtnutzen er für sein Geld erhält.

Der Kunde kauft nur, wenn das Angebot ihm Vorteile bringt, worin diese auch immer bestehen mögen. Diese Vorteile müssen "gewichtiger" sein als die in Kauf zu nehmenden "Nachteile" des Angebotes.

In der Angebotsphase soll der Kunde die Vorteile des Angebotes für ihn erkennen und gewichten (können) und gegen die Nachteile abwägen.

Der Kunde kann die Vorteile aber nur ausreichend erkennen und nur dann in die Lage versetzt werden, diese Vorteile für sich auch zu gewichten, wenn ihm klar wird, was die Annahme des Angebotes für ihn bedeutet.

Hier liegt die Aufgabe des Beraters.

Häufige Fehler in dieser Phase:

- Der Berater erklärt nur die technischen. Details des Angebotes Z.B. Der Sparbrief läuft ,4 Jahre und wird mit jährlich 7 % verzinst (Wirkung ist meist negativ, da die Aussage kaum begeistert!)
- Der Berater "bewertet" Bedingungen des Angebotes negativ, (obwohl u.U. erst durch diese Bedingung das Angebot seine Charakteristik erhält). Z.B. "Sie können aber 4 Jahre nicht an Ihr Geld heran!" (Kunde versteht nur: "Ich bin zu lange, gebunden.)
- Der Berater verwendet "un-be-greif-bare" Nutzenargumente Z B "Beim abgezinsten Sparbrief beträgt bei gleichem Basiszinssatz die Effektivrendite 7 ¼ %" (-Wenn der Kunde kein Mathematiker oder sehr gut vorgebildet und vor-in-formiert ist, wird er diese Argumentation nicht "be-grei-fen" können)
- Der Berater visualisiert seine Nutzenargumente nicht, er macht sie für den Kunden also nicht "sichtbar".
- Der Berater beschränkt sich auf verbale Behauptungen seiner Argumente, bringt keine "Beweise, Zeugen" für seine Argumente.
- Der Berater bringt zu viele Argumente zu schnell hintereinander und überfordert den Kunden hierdurch. Dem Kunden ist das dann "zu viel des Guten" und wird deshalb ablehnend.



- Der Berater versichert sich nicht, wie die einzelnen Nutzenargumente beim Kunden "ankommen"

Deshalb ist die Angebotsphase auch gleichzeitig der Zeitpunkt für die Kunst der Nutzenargumentation!

Übungs-Checklist für eine 'gute Nutzenargumentation:

- a) der Berater wandelt jede Bedingung des Angebotes in ein Nutzenargument für den Kunden um.

Z.B. 4 Jahre Festlegungsfrist = bereits nach 4 Jahren ..., oder: "hoher Zins auf "4 Jahre fest gesichert" u.a.

- b) Der Berater bringt seine Nutzenargumente ausschließlich in der "Für-Sie-Sprache".

Z.B. „Für Sie bedeutet dies...“, „Sie haben (können, brauchen, gewinnen, sparen, usw.), "Mit einem Sparbrief sichern Sie sich für den langen Zeitraum von 4 Jahren einen Zinssatz von 7 %. Das bringt Ihnen eine hohe Rendite und gleichzeitig haben Sie Ihr Geld sicher angelegt."

- c) Der Berater visualisiert den Nutzen für den Kunden.

Z.B. Berater sagt:“ ... „,	Berater "notiert" gleichzeitig:
„7 % Zinsen, das bedeutet für Sie, Sie erhalten	jährlich DM 700,- Zinsen
auf Ihrem Konto pünktlich	zum 31.10.
eines jeden Jahres gutgeschrieben,	
d.h. in den	4 Jahren
insgesamt	DM 2.800,-!

Den Berechnungsbogen mit den Nutzenargumenten kann der Kunde "be-greifen" und auch als Beleg über das Ergebnis der Beratung mit nach Hause nehmen.

- d) Der Berater belegt seine Argumente, legt dem Kunden "Beweise" für die Richtigkeit vor oder benennt Zeugen, die die Richtigkeit der Argumente "bezeugen" können.

Die Argumente sollten grundsätzlich durch Verkaufshilfen unterstrichen werden.

Der Kunde will überzeugt werden. Das Wort "überzeugen" besteht aus den Wortteilen "über" und "Zeugen". Der Berater soll den Kunden "über" + "Zeugen" überzeugen.

Warum wohl?

Der Kunde weiß genau, dass der Berater die Aufgabe hat, Geschäfte zu machen. Der Kunde hat deshalb ein gesundes Misstrauen gegen



die Argumente des Beraters, der möglicherweise nur in seine eigene Tasche hinein" argumentiert.

Das ist nicht nur bei Bankkunden so: Auch der Berater selbst hat dieses Misstrauen gegenüber anderen Verkäufern genauso. Er sollte deshalb nicht der Illusion anhängen, er könne den Kunden glauben machen, dass er »ganz "objektiv" beraten wird!

Der Berater kann nur frustriert werden, weil er immer wieder erkennen muss, dass ihm dies die Kunden, sogar seine besten Freunde, nicht abnehmen (können!)

Wenn der Berater keine Zeugen einsetzt, die seine Argumente bezeugen, wird der Kunde genötigt, jedes Wort des Beraters zu glauben.

Glauben Sie alles, was Ihnen die anderen Verkäufer sagen?

Bitte beachten Sie: Für Ihren Kunden sind Ihre Argumente (als Berater, Verkäufer in der Bank) nicht deshalb glaubwürdiger, weil die Argumente von einem Bankmitarbeiter ausgesprochen werden!

Deshalb:

"Beweisen" Sie Ihre Argumente!

Nennen Sie Zeugen für die Richtigkeit Ihrer Argumente!

Wenn der Kunde Ihnen gegenüber etwas misstrauisch sein sollte, kann er sich immer noch an die „Zeugen“ halten.

Was sind solche Zeugen?

- Die während des Verkaufsgespräches mitgeschriebenen Notizen!
- Die selbst erarbeiteten und visualisierten Nutzenargumente.
- Die Prospekte.
- Beispielrechnungen, Musterrechnungen (aus den Beratungsmappen der Berater).
- Tabellen.
- Zeitungsnotizen, Presseberichte, Aufsätze aus der Fachpresse.
- Hinweise auf die zufriedenen Kunden.
- Hinweise auf die große Nachfrage, die Bewährtheit, Ausgereiftheit des Angebotes, usw.
- Die Formulare, Verträge, Anträge usw.

Diese schriftlichen Verkaufshilfen immer so vor sich hinlegen, dass sie der Kunde bequem und vollständig einsehen kann. Nichts verdecken!



Nichts abdecken! Auch nicht unabsichtlich mit Hand, Ellbogen o.a.! Sie haben nichts zu verbergen. Geben Sie möglichst dem Kunden den Prospekt, den Antrag oder Vertrag, die Tabelle usw. in die Hand. (zum Be-greifen!)

Wichtig:

Beschränken Sie sich auf 1 Produkt bei der Nutzenargumentation!
Nämlich auf das, welches Sie als das maßgeschneiderte vermuten!

Vermeiden Sie ein komplexes Angebot. Die Gefahr, den Kunden zu verwirren, ist zu groß.

Sollte 1 Produkt nur eine Teillösung des Problems des Kunden bedeuten, sagen Sie dem Kunden, dass "Sie erst einmal diese Sache" besprechen sollten und dann auf die weiteren Punkte zurückkommen werden.

Wegen der Vergesslichkeit ist es wichtig, die "weiteren Punkte" sich unbedingt zu notieren, damit sie auch nicht vergessen werden.

Gehen Sie den nächsten Punkt aber erst an, wenn der vorhergehende erledigt, d.h. "abgeschlossen" ist, d.h. schriftlich fixiert und unterschrieben vom Kunden. Ansonsten gehen Sie das Risiko ein, den Abschluss dieses Geschäftes in der folgenden Argumentation zu vergessen oder sich die Ablehnung des Kunden auch für das klare Geschäft einzuhandeln, weil über eine nachfolgende Sache keine Einigkeit erzielt werden kann. Der Kunde sagt dann "Nein" - insgesamt.

Gehen Sie die weiteren Punkte einen nach dem anderen jeweils bis zum Abschluss durch.

Durch eine klare Struktur der Argumentation wird vermieden, dass der Kunde die Argumente der einzelnen Angebotsteile durcheinanderbringt, am Schluss verunsichert ist und am Ende glaubt, das Ganze sei entsetzlich kompliziert

Wie soll das Angebot in das Gespräch gebracht werden? Zwei Möglichkeiten:

- (1) Der Berater stellt durch Fragen zunächst sicher, dass der Kunde die Vorteile eines bestimmten Angeboten auch wirklich haben mochte und bringt dann als Beweis, dass der Kunde diese Vorteile alle haben kann, sein Produkt ins Gespräch.

Z B konnte das Gespräch so laufen:

B: "Herr Kunde, Sie wollen also Ihr Geld sicher anlegen?"

K: "Ja."

B: "Und nicht länger als 4 Jahre festgelegt haben?"

K: "Richtig."

B: "Dann ist der Sparbrief genau das Richtige für Sie, denn mit unserem Sparbrief haben Sie:



1. Ihr Geld gut und sicher zu dem hohen Zins von 7% pro en,
2. Ihr Geld am 31.10.1985 völlig frei zu Ihrer Verfügung. Das entspricht Ihren Vorstellungen, nicht wahr?"

Wichtig:

Nach der Argumentation immer den Kunden auffordern, zu den Argumenten Stellung zu nehmen!

Würde der Berater in obigem Beispiel nach "zu Ihrer Verfügung" abrechnen, würde der Kunde nicht aufgefordert sein, irgendwie zu reagieren. Vielleicht wartet der Kunde, was nun noch alles kommen wird oder er verarbeitet gerade die Argumente. Der Kunde wird deshalb mit einiger Wahrscheinlichkeit bewegungslos dasitzen, - und der Berater weiß nicht, woran er ist.

Deshalb "verriegeln" Sie ihre Argumente mit Anhängseln wie:

- ...das entspricht Ihren Vorstellungen?
- Stimmt's?
- ...nicht wahr?
- ...so wollten Sie es. haben?
- ... damit haben wir alle Ihre Punkte berücksichtigt
- ... Ja?
- ... da stimmen Sie mir zu?

Diese Riegel sollen immer positiv gehalten sein, d h., wenn der Kunde mit "Ja" (sprachlich oder nichtsprachlich) "antwortet", so soll dies auch die Zustimmung zum Angebot bedeuten.

Ein schlechtes Beispiel zur Verdeutlichung:

Argument des Beraters "Das ist eine feine Sache, wollen Sie das nicht machen?"

Stimmt der Kunde nun beispielsweise durch Kopfnicken zu, stellen sich die Fragen Hat er nun der "feinen Sache" zugestimmt oder die Frage bejaht "will das nicht machen?".

Solche negativ gehaltenen Riegel sind in der Umgangssprache sehr weit verbreitet. Sie verwirren aber den Berater und auch den Kunden. Deshalb im Verkaufsgespräch merken:

Wenn ich eine Frage stelle, stelle ich die Frage eindeutig und positiv. -

Verbesserung des obigen Beispiels:

"Das ist eine feine Sache, wollen Sie das so machen?"



- (2) Der Berater nennt das Angebot und bringt dann die Beweise in Form von Nutzenargumenten, dass dieses Angebot das Richtige für den Kunden ist.

Wenn der Berater das Bankprodukt nennt, ist für den Kunden daraus noch nicht zu erkennen, dass dies auch für ihn in Frage kommt. Der Berater sollte deshalb nie das Bankprodukt nur beim Namen nennen und versäumen, dem Kunden aufzuzeigen, was dieses Produkt für ihn bedeutet.

Z.B. Wenn der Berater nach der Analyse sagt: "Herr Kunde, dann legen Sie Ihr Geld in unserem Sparbrief an." weiß der Kunde oft nicht, was das heißt. Deshalb sollte der Beweis für den Nutzen des Kunden sofort an eine solche Argumentation angehängt werden.

Z. B. "Herr Kunde, dann legen Sie Ihr Geld in unserem Sparbrief an. Das bedeutet für Sie 1..... 2 3 So entspricht das Ihrem Sinne?!"

Auch hier gilt:

Nach der Argumentation folgt der Riegel, die Verriegelung, um den Kunden zur Reaktion aufzufordern!

Dies führt jeweils sofort zur Prüfungsphase im Verkaufsgespräch.

e) Die Prüfungsphase

Wenn der Berater das Angebot vorgestellt hat, muss er sich versichern, ob der Kunde seiner Argumentation auch folgte und überzeugt wurde. Es gilt für den Berater, sich Klarheit zu verschaffen, ob dem Kunden das Angebot nicht nur nach den einzelnen Argumenten, sondern insgesamt zusagt. Diese Sicherheit sich zu verschaffen ist notwendig, um unnötige weitere Argumente zu ersparen und um den Kunden nicht zu überfordern.

Erreicht Wird dies durch die "Zustimmungs- und Kontrollfragen" an den Kunden.

Bei diesen Fragen sollte der Berater einen positiven Zustand oder eine für den Kunden günstige Feststellung an den Beginn des Satzes stellen und in einem anhängenden Nebensatz diese Aussage "verriegeln" und den Kunden gleichzeitig zur Bestätigung der Aussage auffordern.

Beispiele für sehr wirkungsvolle Zustimmungs- und Kontrollfrage



"Nun haben wir alle Ihre Vorstellungen berücksichtigt!?"
(Der Berater schaut hierbei Kunde ruhig und direkt an, bis eine Reaktion des Kunden erfolgt.)

"So sagt Ihnen 'das Angebot zu?" (Wichtig ist auch hier der direkte, offene Blickkontakt zum Kunden.)

"Das ist doch eine runde Sache, stimmt's?"

"Das ist einfacher, als Sie glaubten, nicht wahr?"

„So kommen Sie Ihrem Ziel (konkret benennen) schnell näher, ja?" '

„So hatten Sie sich das doch vorgestellt?“
Usw.

Viele Berater steilen keine Zustimmung- oder Kontrollfragen. Häufig aus der Furcht heraus, der Kunde könne ablehnen. Nicht selten "verschießt" der Berater im Gespräch seine ganzen Argumente und wenn der Kunde dann doch noch Zweifel hat, ist der Berater am Ende seines Lateins. Neue Argumente hat er nicht und die bisher vorgebrachten waren offenbar nicht überzeugend genug. Deshalb als Faustregel merken:

Die Zustimmung- oder Kontrollfrage kommt nach spätestens drei Nutzenargumenten! '

Waren diese noch nicht ausreichend, hat der Berater noch immer, einige positive Punkte, die er zur Bekräftigung seines Angebotes nachschieben kann.

Der Kunde hat zwei Möglichkeiten, auf die Zustimmung- oder Kontrollfrage zu antworten bzw. zu reagieren

(1) Der Kunde kann zustimmen, bejahend reagieren.

Der Berater sollte diese Zustimmung des Kunden sofort aufnehmen, bestärken, anerkennen und sofort (!) die Abschlussfrage stellen!

Wenn der Berater nicht unverzüglich mit dem Abschluss des Geschäftes beginnt, besteht die Gefahr, den Abschluss im wahrsten Sinne des Wortes zu zerreden. Diese Gefahr ist besonders dann groß, wenn der Berater meint, er müsse den Kunden trotz seiner Zustimmung noch auf diese oder jene Bedingung oder Sonderform oder auf einen anderen



bestimmten Sonderfall hinweisen, nur "weil das der Berater bisher für richtig hielt".

Wichtig:

Reagiert der Kunde auf die Zustimmung- oder Kontrollfrage positiv, kommt die Abschlussfrage - und nichts Anderes!

(2) Der Kunde kann ablehnen.

Wenn der Kunde auf die Zustimmungs- oder Kontrollfrage mit Zurückhaltung oder gar Ablehnung reagiert, so ist für den Berater wichtig, sich daran zu erinnern, dass der Bedarf des Kunden noch immer besteht! Vielleicht sind dem Kunden während des Gespräches ein weiteres, bisher unberücksichtigtes Bedürfnis eingefallen. Oder er erinnert sich an Dinge, die noch zu besprechen oder zu berücksichtigen sind.

Die Nicht-Zustimmung bei der Zustimmungs- oder Kontrollfrage bedeutet kein "NEIN" zum Abschluss, sondern lediglich ein "NOCH-NICHT-JA" zum bis jetzt präsentierten Angebot!

Der Berater darf jetzt nicht den Fehler begehen, das Angebot in irgendeiner Beziehung zu ändern. Vielmehr ist notwendig, zu analysieren, was den Kunden hindert, zu dem Angebot "JA" zu sagen. Im Klartext bedeutet dies, dass der Berater wieder zurück in die Analysephase des Beratungsgespräches geht.

Analysefragen auf Ablehnungen oder Vorbehalte bei Zustimmungs- oder Kontrollfragen sind z.B.

"Worin bestehen Ihre Bedenken?"

"In welchem Punkt haben Sie noch Zweifel?"

"Welchen Punkt haben wir noch nicht ausreichend berücksichtigt?"

"Was liegt Ihnen jetzt auf der Zunge?"

"Welcher Punkt macht Sie noch un schlüssig?"

"Haben wir noch etwas übersehen?"

"Sie zögern, was beschäftigt Sie im Moment?"

usw.

Wichtig:

Solange der Berater nicht weiß, wo die Bedenken und Zweifel des Kunden liegen, •kann er sie auch nicht angehen!



Deshalb den Kunden direkt und offen nach seinen Hinderungsgründen fragen! Nur so kommen Sie zügig im Gespräch weiter, auch wenn Sie jetzt zunächst zurück in die Analyse gehen.

Solange der Kunde Zweifel und ungeklärte Fragen hat, wird er mit großer Wahrscheinlichkeit ja ohnehin nicht bereit sein, das Angebot zu akzeptieren und abzuschließen.

Wichtig:

Das Angebot nur verändern, wenn die Analyse wirklich neue Fakten bringt, die bestätigen, dass ein anderes Angebot für den Kunden maßgeschneiderter wäre.

f) Einwände des Kunden

Es ist gar nicht so selten, dass der Kunde zum Angebot bei der Zustimmung- und Kontrollfrage bestätigt, dass ihm dieses, zusagt. Dennoch möchte der Kunde den letzten Schritt, den Abschluss, nicht machen.

Gründe für dieses Kundenverhalten:

- Restliche Unsicherheit.
- Noch nicht akzeptierter Preis.
- Dem Kunden ist noch nicht ausreichend klar, dass er die Sache auch wirklich braucht.
- Der Kunde muss noch mit Dritten (Ehegatte, Steuerberater, Rechtsanwalt, Familienangehörige usw.) über die Sache sprechen.
- Der Kunde ist nicht (alleine) zuständig für die Entscheidung.
- Der Kunde möchte noch ein Wettbewerbsangebot einholen.
- Der Kunde muss das alles sich nochmals reiflich überlegen, weil die Entscheidung zu sehr in seine künftigen Status eingreift.
- Der Kunde möchte noch Alternativen kennenlernen.
- Der Kunde möchte sicher sein, dass er auch wirklich das beste Angebot bekam.
- Der Kunde möchte dem Berater oder Bank eines auswischen.
- Der Kunde möchte sich woanders noch beraten lassen.
- Der Kunde kann sich die Sache nicht leisten. Andere dringendere Wünsche machen den Abschluss zum jetzigen Zeitpunkt nicht interessant für den Kunden.
- Der Kunde meint, der Abschluss würde noch viel Zeit in Anspruch nehmen, es seien noch viele Formalitäten zu erledigen.



- Der Kunde hat Vorbehalte gegen den Berater oder die Bank, kein ausreichendes Vertrauen.
- Bis der Bedarf besteht, sind noch einige Bedingungen zu erfüllen oder bestimmte Fragen zu klären, usw.

Diese Gründe lassen den Kunden häufig vor dem Abschluss sagen:

"Das muss ich mir nochmals überlegen!"

"Das muss ich erst mit meiner Frau besprechen!"

"Das ist mir zu teuer!"

"Das ist mir zu kompliziert!"

"Ich möchte mich erst noch einmal umsehen!"

"Ich komme gelegentlich wieder auf Sie zurück!"

"Das kann ich mir nicht leisten!" "Das kommt mir zu plötzlich!"

"Da gibt es bestimmt noch was Besseres!"

"Die Konkurrenz ist aber billiger (bietet mehr u. ä.)"

u.v.a.m.

Aus solchen Sätzen kann der Berater nicht erkennen, aus welchen Motiven sie herrühren!

Der Berater sollte deshalb auf keinen Fall den Fehler machen, aufgrund eines solchen Einwandes in irgendeiner Form das Angebot zu verändern. Auf keinen Fall darf der Berater aufgrund eines (noch unverarbeiteten) Einwandes dem Kunden ein Zugeständnis machen, sei es im Preis, in Rahmenbedingungen oder Sonstigem!

Dies würde den Kunden nur regelrecht dazu erziehen, in den künftigen Gesprächen immer wieder und zunehmend härtere Einwände zu bringen, weil diese "ihm immer Erfolg gebracht haben"

Nichts geschieht ohne Grund. Auch der Einwand wird nicht ohne Grund erhoben. Der Berater kommt nur weiter, wenn er den Grund für den Einwand erfährt.

Würde der Berater auf einen Einwand hin weitere Nutzenargumente nachschieben, würde er mit großer Sicherheit am Kunden vorbeireden.

Wichtig:

Auf einen Einwand des Kunden Analysefragen stellen! Bewährt sind folgende Fragen:

"Warum?"

"Wie meinen Sie das?"



"In welcher Beziehung?"

"Da ist doch noch ein Punkt, den wir noch besprechen sollten?!"

"Fassen wir nochmals die wichtigsten Punkte zusammen (Vorteile aufzählen und dann nochmals die Zustimmung- oder Kontrollfrage stellen)"

"Auf, welchen Punkt käme es Ihrer Frau besonders an?"

"Wie meinen Sie, wurde Ihr Steuerberater auf dieses Angebot reagieren?"

usw.

Durch solche Fragen kann der Berater dem Kunden ermöglichen, über seine (ihm meist selbst nicht voll bewussten) Gründe zu sprechen, die einem Abschluss SO und HIER und JETZT entgegenstehen.

Wenn der Berater diese Gründe erfahren hat, kann er damit arbeiten. In den meisten Fällen kann noch abgeschlossen werden, sobald die Fragen geklärt sind. Zumindest kann der Abschluss gesichert werden.

Noch etwas sollten Sie sich merken:

Ist ein Kunde im Beratungsgespräch mitgegangen, hat er an seinem Problem und dessen Lösung mitgearbeitet. Werden nun aber die Einwände nicht bearbeitet, ist der Kunde unzufrieden, frustriert. Denn er weiß jetzt, dass er ein Problem besitzt. Sie haben ihm das zuerst als lösbar hingestellt und nun lassen Sie ihn laufen, unverrichteter Dinge. Dazu hatte der Kunde seine Zeit nicht zu opfern brauchen.

Vorwände des Kunden.

Wiederholt der Kunde auf eine Analysefrage nach einem Einwand diesen nochmals oder sinngemäß, so signalisiert er, dass er nicht bereit ist, seine Gründe offenzulegen.

Diesen Wunsch muss der Berater respektieren, wenn er die Basis für künftige Gespräche nicht zerstören möchte, indem er auf den Kunden einwirkt, um den Abschluss doch noch zu erhalten.

Der Unterschied zwischen Einwand und Vorwand sei an folgendem Beispiel verdeutlicht:

B: "Eine gute Sache, da stimmen Sie mir zu?" (=Zustimmungs- und Kontrollfrage).

K: "Ja, aber das muss ich mir noch überlegen" (=Einwand oder Vorwand? Dies ist erst nach der Reaktion den Kunden auf den Einwand-Behandlungsversuch zu klären.)

B: "Welcher Punkt erscheint Ihnen noch nicht ganz klar.?"
(=Analysefrage, problem-einengend gestellt durch "welcher Punkt?")



K "Was ist, wenn ich das Geld früher brauche?" (= hier lag nur ein Einwand vor, die Reaktion des Kunden auf die Analysefrage des Beraters erleichtert nun den Gesprächsfortschritt und bringt Kunde und Berater dem Abschluss näher.)

Das andere Beispiel:

B: "Welcher Punkt erscheint Ihnen noch nicht ganz klar?"

K: "Mir ist alles klar, doch ich möchte mir das nochmals überlegen!" (= hier liegt ein Vorwand oder ein ernst zu nehmender Grund vor, den der Berater respektieren muss!).

Würde der Berater hier mit weiteren Argumenten auffahren, würde er auf den Kunden penetrant wirken und Aversionen gegen sich und die Bank züchten.

Als Reaktion des Beraters wäre verkaufstechnisch und situationsangemessen gut:

B: "Das verstehe ich gut. Es handelt sich hier auch um eine wichtige Entscheidung. Ich bereite für Sie schon mal alles vor, - wann können wir die Sache weiterbesprechen?"

Es gibt ungezählte Motive, die die Kunden zu Einwänden oder Vorwänden veranlassen. Der Berater sollte sich stetig üben, wie er auf Einwände und Vorwände verkaufstechnisch geschickt reagieren kann.

Zu empfehlen ist insbesondere, sich eine Liste anzulegen, in welche der Berater die Einwände fortlaufend einträgt, die ihm in den täglichen Beratungsgesprächen Schwierigkeiten bereitet haben. In einer ruhigen Stunde, vielleicht zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen sollte der Berater versuchen, diese Einwände zu "behandeln". Notieren Sie sich dann die gefundenen Lösungen! Lesen Sie Ihren Katalog immer wieder mal durch.

Insbesondere gewinnen Sie in der Phase an persönlicher Sicherheit, in welcher Sie sie am nötigsten brauchen: in der Prüfungsphase und Abschlussphase.

Eine weitere sehr gute Übung:

Vielleicht kennen Sie auch einige wenig angenehme Zeitgenossen, die bereits auf die Ansprache von Ihnen mit "Einwänden" reagieren und damit signalisieren, dass sie nicht gesprächsbereit sein wollen.

Beliebte Einwände sind hier:

"Das interessiert mich nicht"

"Ich habe keine Zeit!"

"Ich habe kein Geld!"

"Ich bin fester Kunde bei der XY-Bank"



"Bleiben Sie mir weg, mit diesem Zeug!" u.a.

Bewährte Methoden, trotz dieser Einwände mit dem Kunden ins Gespräch zu kommen, sind z B Reaktionen des Beraters wie

"Abgesehen davon, interessiert Sie sicherlich, wie Sie... (Vorteil pauschal ankündigen, z B ...kein Geld mehr verschenken oder 1000,- DM gewinnen können."

"Ein kritischer Vergleich, Herr Kunde, kann Ihnen doch nur Vorteile bringen, nicht wahr? Darf ich..."

Notieren Sie die Tür-Zu-Knaller der Kunden ebenfalls auf. Entwickeln Sie konkrete Sätze, wie Sie dennoch den Kunden in ein Gespräch verwickeln können und halten Sie sich diese Sätze fest. Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit diese Sätze, verbessern Sie diese und feilen Sie sie aus.

Der Nutznießer sind Sie.

g) Der Abschluss.

Viele Abschlüsse werden verschenkt, weil der Berater keinerlei Anstalten macht, vom Kunden auch tatsächlich einen Abschluss zu erhalten.

Wichtig:

Der Kunde will nach dem Abschluss gefragt werden!

Warten Sie nicht, bis dem Kunden das Herz überläuft und er Ihnen sagt, dass er abschließen möchte!

Stellen Sie die Prüfungs- und Kontrollfragen (auch nach der Einwandbehandlung nochmals) und stellen Sie dann die Abschlussfrage.

Überwinden Sie die evt. Scheu, den Kunden frei und offen und direkt um den Abschluss zu bitten.

Vermeiden Sie vor dem Abschluss Umschweife, Entschuldigungen, übertriebene Höflichkeit, Zaghaftheit, Verlegenheitslächeln u.a. Zeigen Sie Sicherheit, indem Sie dem Kunden signalisieren:

Wenn schon alles klar ist, dann wird auch abgeschlossen: SO, HIER, JETZT, MIT MIR!

Beginnen Sie deshalb mit dem Ausfüllen der Formulare, des Antrages usw. und sprechen Sie dabei "Gut, dann notiere ich..."



In diesem Beispiel steht die "Abschlussfrage" im Raum, und wird vom Kunden lediglich dadurch beantwortet, dass er gegen den Abschluss keine Einwendungen erhebt, das Tun des Beraters also duldet.

Meist wartet der Kunde sehnsüchtig auf den Zeitpunkt, in welchem der Berater endlich mit dem Abschluss beginnt. Wenn der Kunde tatsächlich nicht oder noch nicht Abschlussbereit sein sollte, wird der Berater das schon noch frühgenug erfahren durch weitere Einwände oder Vorwände kurz vor der Unterschrift des Kunden.

Andere Abschlussfragen:

"Dann lesen Sie das bitte durch und unterschreiben Sie bitte!"

"Gut, dann mache ich das gleich fertig..."

Neben diesen direkten Fragen nach dem Abschluss besteht oft die Möglichkeit, die Abschlussfrage so zu stellen, dass gleichzeitig ein letztes Detail oder ein Zusatzgeschäft geklärt wird.

Z.B. (Produkt Sparbrief): "Sollen die zum 30. fälligen DM 10.000,- ebenfalls in einem 4-jährigen Sparbrief angelegt werden?"

Sagt der Kunde "Ja", hat der Berater nicht nur das bisher besprochene, sondern gleichzeitig ein weiteres Geschäft angeschlossen.

Sagt der Kunde "Nein", signalisiert er einerseits das Einverständnis zum Abschluss des vorher Besprochenen und gibt andererseits dem Berater zu verstehen für die nächste Gesprächsrunde, dass für die DM 10.000,- noch eine andere Lösung zu finden ist.

Wichtig:

Fordern Sie den Kunden immer auf, sich die Urkunden durchzulesen, bevor sie unterschreiben! Machen Sie an der Unterschriftszeile keine Kreuze, deuten Sie auch nicht mit dem Schreibgerät oder mit dem Finger auf die Unterschriftszeile. Wenn der Kunde sich die Sache durchgelesen hat, kann er selbst erkennen, wo er zu unterschreiben hat!

Das kostet Sie zwar etwas Zeit, aber der Kunde hat ein Recht, sich zu versichern, was er unterschreibt. Natürlich tauchen noch oftmals Fragen auf, die dann jeweils geklärt werden müssen. Aber: jede vorher geklärte Frage stärkt das Vertrauen des Kunden und bietet wenig Anlass zu späteren Reklamationen, Verärgerungen o.ä.



h) Der Verstärker

Der Verstärker wird häufig vergessen, weil die Berater so froh sind, den Abschluss unter Dach und Fach gebracht zu haben, dass sie nun den Kunden vergessen.

Von einem Verstärker spricht man, wenn der Berater nach dem Abschluss eines Geschäftes den Kunden nochmals in seiner Entscheidung bestärkt und den Nutzen nochmals herauskehrt.

Notwendig ist der Verstärker, weil jeden Kunden nach einer Kaufentscheidung nachträglich die Zweifel überfallen, ob er jetzt auch richtig gehandelt habe, ob er alles überlegt habe, ob das auch das Beste für ihn war, ob er sich auch nicht hat überfahren lassen u.a.m.

Jeder kennt diese Zweifel, wenn er sich schon einmal etwas Wertvolleres angeschafft hat.

Der Verstärker besteht aus dem "Danke" und der eigentlichen Verstärkung des Geschäftes.

Sobald der Kunde unterschrieben oder in anderer Form den Auftrag erteilt hat, sollte der Berater dem Kunden danken. Dies geschieht am besten in der schlichten Form eines einfachen, offenen und deutlichen "Danke" oder "Vielen Dank."

Sprachliche Zusätze wie "... für das Geschäft", "...für Ihr Vertrauen", u. ä. schränken den Dank ein, bewerten ihn oder werten ihn sogar ab. Deshalb einfach: "Danke, Herr Kunde!"

Der VERSTÄRKER

Bei dem anderen Teil, dem eigentlichen Verstärker, ist es wichtig, die Kaufmotive, die Ziele des Kunden nochmals anzusprechen, weil diese ja letztlich den Ausschlag zu der Entscheidung des Kunden gegeben haben.

Wenn der Berater seinen Verstärker so aufbaut, unterliegt er weniger der Gefahr, zu überziehen oder zu zaghaft und dem Geschäft unwürdig zu verstärken oder gar als süffisant und schleimig zu wirken.

Der richtige und angemessene Verstärker ist eine Kunst, die den Berater immer wieder neu herausfordert. Nichts ist tödlicher, als ein stereotyper Verstärker.



Beispiele für effektive Verstärker:

"Danke, Herr Kunde, jetzt haben Sie Ihr Geld gut angelegt und trotzdem bis zur Volljährigkeit Ihrer Tochter wieder frei!" (= Das war das Kaufmotiv des Kunden!)

"Vielen Dank, Herr Kunde, jetzt steht Ihrer Wohnungseinrichtung nichts mehr im Wege! Da stellt sich aber auch gleich die Frage, ob Ihr Hausrats-Versicherungsschutz noch ausreichend ist. Herr Kunde, in welcher Höhe haben Sie bereits eine Hausratsversicherung?"

Aus dem letzten Beispiel wird deutlich, dass der Verstärker auch ein hervorragendes Instrument ist, um vom Abschluss des einen Geschäftes in die nächste Gesprächsrunde über ein anderes Bankprodukt einzutreten.

Weitere Beispiele:

"Danke, jetzt haben Sie es wesentlich einfacher, wenn Sie das nur schon früher gewusst hätten, nicht wahr, Herr Kunde?"

"Danke, Herr Kunde, alles Weitere erledigen wir für Sie. Sie können sich jetzt voll Ihren Plänen widmen."

i) Das Cross-selling

Kundenberater, die diese Bezeichnung zu recht wollen, werden zunehmend lernen müssen, in Systemen zu denken.

Wenn der Kunde ein bestimmtes Produkt nachfragt oder der Berater den Kunden auf ein bestimmtes Produkt anspricht, wird hierdurch nur selten nur ein einzelnes Problem berührt. Meist kommt in der Analyse ein ganzes Problempaket zum Vorschein. Wird nun aber vom Berater nur ein Teil dieses Bündels gelöst, ist die Lösung für den Kunden nicht befriedigend.

Für die Bank besteht nicht selten das Ärgernis, dass wegen des unbearbeiteten Teiles der Kunde zu einem Wettbewerber geht und dort abschließt. Welcher Teil, aber "ungelöst" ist, ist dem Kunden zunächst während des Gespräches oft selbst gar nicht bewusst. Einerseits, weil die anderen Dinge für ihn nicht drängend sind, oder aber, weil der Kunde gar nicht weiß, woran er noch zu denken hat und welche Möglichkeiten für ihn bestehen. Häufig übersieht der Kunde auch, dass eine bestimmte Entscheidung auf anderen Gebieten Konsequenzen nach sich zieht, die er zu beachten hat.

Aus dem obigen Beispiel beim Verstärker ist sehr leicht nachzuvollziehen, dass der Kunde, der wegen eines Kredites für die



Wohnungserneuerung vorspricht, wohl kaum auch die Konsequenz für den notwendigen Versicherungsbedarf mitbedenkt. Hier ist die Aufgabe des Beraters, mitzudenken, in Systemen zu denken und die hierin liegenden Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen.

Dabei darf der Berater sich nicht an den Grenzen seines Arbeitsgebietes stoßen, sondern muss lernen, als "Bank als Ganzes" den Kunden und seine Probleme zu betrachten.

Die Frage heißt also nicht nur: "Was kann ich in meinem Funktionsbereich für den Kunden tun?", sondern zusätzlich: "Was kann darüber hinaus die Bank, was können meine Kollegen, was können andere Abteilungen für den Kunden und sein Problem tun?"

Wie solche Systeme aussehen können, sei an zwei Beispielen aufgezeigt:

System: Autokauf

Systemelemente:

- Finanzierung,
- Haftpflichtversicherung,
- Unfallversicherung,
- Insassenunfallversicherung,
- Vollkasko- oder Teilkasko-Versicherung,
- Lebensversicherung,
- Rücklage für größere Reparaturen,
- Rücklage für eventuelle spätere Neuanschaffung,
- Wiederauffüllung der verbrauchten Rücklagen,
- usw.

Je nach Alter und Struktur des Kunden bzw. der Kundengruppe lässt sich dieses System individuell um weitere Elemente bereichern.

System: Rücklage für Unvorhergesehenes

Systemelemente:

- jederzeit greifbare Rücklage,
- in wenigen Wochen greifbare Rücklage,
- Kreditspielraum,
- Scheckkarte,
- Kreditkarte,
- Verfügungsberechtigungen,
- Versicherungsschutz für
- Haftpflicht,
- Gebäude,
- Glas, Leitungswasser,



- Krankheit und Krankheitsfolgen,
- Tod,
- Betriebsunterbrechung,
- Usw.

Auch hier können je nach Struktur der Kundengruppe weitere Systemelemente eingefügt werden.

Es fällt Ihnen leichter, wenn Sie sich immer das Ziel vor Augen halten:

Mache den Kunden unangreifbar für den Wettbewerber!

Schlusswort

Ich hoffe, dass Ihnen das Studium dieses Buches zu mehr Erfolg und Zufriedenheit verhelfen konnte.

Üben Sie, was noch nicht so richtig gelingen will. Festigen Sie, was Sie beherrschen.

Trainieren Sie immer wieder. Probieren und experimentieren Sie.

Nutzen Sie jede Gelegenheit, in ein Verkaufstraining zu gehen, auch wenn das beste Training stets das echte Kundengespräch bleibt.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Spaß an Ihrer Arbeit und Erfolg!



Anhang Literaturverzeichnis:

Spiele der Erwachsenen	Dr.med. Eric Berne	rororo Taschenbuch Nr. 6735
Mitarbeitermotivation im Bankbetrieb	Oskar Betsch	1977 Fritz Knapp Verlag, Frankfurt
Psychologisch richtig verhandeln	Vera F.Birkenbihl	1979 mvg München
Besser verkaufen durch Grid	Blake, Mouton	1972 Econ-Verlag, Düsseldorf, Wien
Das menschliche Dilemma	Club of Rome 1979 Hrsg.: Aurelio Peccei	Verlag Fritz Molden Wien, München, Zürich, Innsbruck
Menschen durchschauen und richtig behandeln	Werner Correll	1978 mvg München
Aktionstraining im Verkauf	Peter H. Ditko (Herausgeber)	1980 Verlag moderne Industrie München
Führen Sie in Ihrem Leben selbst Regie	Wayne W. Dyer,	1979 Moderne Verlag GmbH München
Strategie und Taktik der Kooperation	Ruth Endress	1975 Erich Schmidt Verlag Berlin
Wie man Kunden gewinnt	Heinz M. Goldmann	1978 18. Auflage Verlag W. Girardet Essen
Ich bin O.K. Du bist O.K.	Thomas A. Harris	rororo Taschenbuch Nr. 6916
Die Kunst der Problemlösung	K.F. Jackson	1980 mvg München Paperback



Das Unternehmen- ein kybernetisches System	Johann Jirasek	1977 Erich Schmidt Verlag Berlin
Einkaufsstrategie kontra Verkaufsstrategie	Paul Köckmann	1981 Paul Köckmann und Verlagsgemeinschaft für Wirtschaftspublizistik Bad Wörishofen
Führen durch das Wort	Rupert Lay	1978 Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig
Körpersprache für Manager	Horst Rückle	1979 Verlag moderne Industrie
Anleitung zu sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher	Lutz Schwäbisch Martin Siems	rororo Taschenbuch Nr. 6846



Der Autor

Heinrich Keßler
Hornisgrindestr. 1

7604 Appenweier

geboren: 25.12.1947

ist ein erfolgreicher Praktiker. Seit 1972 hat er sich bei einem genossenschaftlichen Prüfungs- und Beratungsverband an den Schulungsmaßnahmen beteiligt, wobei er zunächst bei den Lehrgängen für Auszubildende eingesetzt war. Seine guten pädagogischen Fähigkeiten bei gegebenem Fachwissen haben dazu geführt, dass er relativ kurzfristig mit einem entscheidenden Anteil in den Fort- und Weiterbildungs-Lehrgängen mitbeteiligt war.

1978 wurde der Autor bei der Trainer – Akademie - München (TAM) zum Verkaufstrainer ausgebildet. Er hat seither weit über 1000 Mitarbeiter im Kundenkontakt von über 100 Genossenschaftsbanken trainiert. Die hierfür erforderlichen Programme hat er z.T. selbst entwickelt.

Der Erfolg seines Trainings wurde weit über den badischen Raum hinaus bekannt.

Seine Spezialisierung auf das Training von Bankmitarbeitern und seine ständige Verbundenheit mit der Zielgruppe "Banken" machen den Autor zu einem Fachmann auf seinem Gebiet. Er kennt die Probleme seiner Trainees. Sein Ziel war stets, jedem zu seinem bestmöglichen Verkaufsverhalten und individuellen Erfolg zu führen. Dabei vermied er Klischees und Schemata. Es war ihm ein besonderes Anliegen, dass jeder seiner Schüler die ihm gegebenen Fähigkeiten optimal entfaltet und einsetzte.

Seit 1981 ist der Autor selbständig und vertieft die Beratung der Banken auf dem Weg zu erfolgreicherer Marktorientierung. Zusammen mit seinem Kollegen Udo Kühner hat er Mitte 1982 das META-TEAM gegründet, das als Partner für innovative Führung und creative Strategie ein Spezialisten-Unternehmen für Führung und Marketing in Banken ist.