

# topselling

## INHALT

- 01 *Top-Thema*  
**Ganzjährige Sportförderung**
- 02 *Organisation*  
**Start ins Berufsleben – Verkaufschancen nutzen (Teil 2)**
- 03 *Markt*  
**Kreativität im Management**
- 04 *Kommunikation*  
**Gute Verhandlungsführung**
- 05 *Verkaufspraxis*  
**Ethische Führung im Vertrieb**
- 06 *Verkaufstraining*  
**Erfolg mit haptischem Verkaufen (Teil 3)**
- 07 *Verkaufpsychologie*  
**Erfolg beginnt im Kopf**
- 08 *Buchtipps*  
**Top Emotional Selling**
- 08 **Impressum**

## EDITORIAL

## Energie für den Herbst

*Die Kunden kommen sorgenvoll in die Filiale. Bei manch einem droht nach der Kurzarbeit nun doch der Arbeitsplatzverlust. Keine guten Voraussetzungen für ein Gespräch, denkt der Berater. Doch das muss nicht so sein. Gerade in Krisenzeiten sind das offene Ohr und kreative Lösungen gefragt.*

Hören Sie Ihren Kunden zu, wenn diese über ihre Sorgen sprechen. Der Hinweis, dass manche Verträge auch ausgesetzt werden können, bis wieder mehr finanzieller Spielraum zur Verfügung steht, wird sicher gerne angenommen. Ein Kunde, der auch in schwierigen Zeiten Unterstützung findet, wird sich daran erinnern und Ihnen lange treu bleiben.

Die richtige Kundenansprache zeigt sich auch in der Verhandlungsführung. Hierbei sollten Sie Ihre Strategien in der Gesprächsführung auch dem Kundentypus anpassen. Denn wie schon Martin

Luther King (1929–1968) wusste: „Jede Krise birgt nicht nur Gefahren, sondern auch Möglichkeiten.“

Dabei können Sie je nach Kunde mit unterschiedlichen Strategien zielführend sein. Wie Ihnen das gelingen kann, lesen Sie auf Seite 4.

Viel Erfolg!

Ihre  
**Sylvia Hauschild**



### Top-Thema

## Ganzjährige Sportförderung

SYLVIA HAUSCHILD

Die Vorbereitungen zu den Olympischen Winterspielen in Vancouver laufen auf Hochtouren. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist seit 2008 neuer Olympia Partner des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB). Als nationaler Sponsor unterstützt die Sparkassen-Finanzgruppe die deutschen Top-Athleten bei den Olympischen Winterspielen 2010 in Vancouver. Die Partnerschaft reicht vom Breiten- über den Nachwuchs- bis hin

zum Spitzensport. Bausteine der Kooperation sind das Engagement als Olympia Partner, die Förderung des Deutschen Sportabzeichens sowie der Eliteschulen des Sports. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist damit der erste Partner des DOSB, der gleichzeitig alle drei Bereiche fördert. Besonders die Förderung des Breitensports liegt den Sparkassen am Herzen. Das Deutsche Sportabzeichen ist der „Fitness-Orden“ für alle, die sich in ihrer

Freizeit viel bewegen und dadurch etwas für ihre Gesundheit tun. Im Vergleich mit anderen Finanzdienstleistern haben die Sparkassen nicht nur die meisten Kunden in Deutschland, sie sind auch der größte nichtstaatliche Sportförderer: Vier von fünf Sportvereinen werden von der Sparkassen-Finanzgruppe gefördert. Freuen Sie sich auf Vancouver und spannende Wettkämpfe mit Sportlern aus der Sparkassen-Finanzgruppe.

## Welche Finanzprodukte sind wichtig beim Berufsstart?

# Start ins Berufsleben – Verkaufschancen nutzen (Teil 2)

JÜRGEN BRANDT

Foto: DSV Sparkassen-Bilderwelt



Im folgenden Beitrag erfahren Sie, welche Versicherungslösungen für Ihre jungen Kunden von Bedeutung sein könnten und welche Produkte außerdem noch sinnvoll sind.

### Beratungsbedarf in Versicherungsfragen

Natürlich gibt es neben den im ersten Teil genannten Versicherungslösungen noch weitere wichtige Risiken wie zum Beispiel Unfall, Rechtsstreitigkeiten und Krankheit, gegen die sich Ihre Kunden absichern sollten. Am besten vereinbaren Sie mit Ihren Kunden einen Termin zu einem kompletten Versicherungsscheck. Falls bereits Versicherungen vorhanden sind, sollten zu Vergleichszwecken die Policen inklusiv der letzten Beitragsabrechnung zum Termin mitgebracht werden.

### Vermögenswirksame Leistungen vom Arbeitgeber

Die meisten Arbeitgeber zahlen ihren Angestellten sogenannte Vermögenswirksame Leistungen (VL). Der Arbeitnehmer kann entscheiden, wie er diese anlegen möchte. Für einige Lösungen gibt es innerhalb festgelegter Einkommensgrenzen sogar staatliche Förderungen. Die gängigsten Formen sind hierbei Bausparverträge und Fondssparpläne mit überwiegend Aktienanteil.

**Tip:** Erinnern Sie Ihre Kunden auch an Folgendes: Auch wenn der Arbeitgeber keine Vermögenswirksamen Leistungen zahlt, kann der Arbeitnehmer die Förde-

rung erhalten, wenn er seinen Arbeitgeber bittet, einen Teil vom Lohn direkt auf das VL-Konto zu überweisen.

### Wohnungsbauprämie beim Bausparen

Beim Bausparen gibt es innerhalb festgelegter Einkommensgrenzen für zusätzliche Sparbeiträge noch weitere Förderungsmöglichkeiten: die Wohnungsbauprämie. Voraussetzung für den Erhalt der Prämie ist die spätere wohnwirtschaftliche Verwendung der mit Wohnungsbauprämie geförderten Bausparmittel. Für unter 25-Jährige gibt es eine Ausnahme. Sie können einmal im Leben nach Ablauf der siebenjährigen Bindungsfrist frei über das Guthaben verfügen, falls sie es dann doch nicht wohnwirtschaftlich verwenden möchten. Allerdings ist die Prämienbegünstigung im Fall der nicht wohnwirtschaftlichen Verwendung auf die letzten sieben Sparjahre begrenzt. Sprechen Sie Ihre jungen Kunden auf diese Möglichkeit an!

### Riester-Rente als Start für die Altersvorsorge

Beim Stichwort „staatliche Förderung“ sollte die Altersvorsorge nicht unerwähnt bleiben. Auch wenn der Job gerade erst begonnen wurde und der Eintritt ins Rentenalter in weiter Ferne scheint. Wer frühzeitig mit dem Ansparen einer Altersvorsorge beginnt, profitiert von dem teilweise erheblichen Zinseszinsseffekt über die lange Laufzeit bis zum Rentenbeginn. Ohne eine private Vorsorge wird wohl niemand mehr seinen Lebensstandard im Alter aufrechterhalten können.

Natürlich sollten Sie als Berater darauf achten, dass die monatlichen Beiträge an die individuelle Situation des Kunden angepasst sind und noch genügend Spielraum für die Dinge des täglichen Lebens vorhanden ist. Sicherlich ist der Abschluss einer Riester-Rente langfristig nicht ausreichend, um die Versorgungs-

lücke im Alter zu schließen. In dem komplexen Thema Altersvorsorge ist es daher wichtig, dass Sie als Berater den aktuellen Status der Vorsorgesituation mit Ihren Kunden regelmäßig durchsprechen. Änderungen der persönlichen Situation (Hochzeit, Geburt eines Kindes, Arbeitgeberwechsel) können dabei auch zu einer notwendigen Anpassung der getroffenen Vorsorge führen.

### Ansparen und Geld anlegen für große Anschaffungen

Schön, wer es sich leisten kann, von seinem Einkommen etwas zur Seite legen zu können. Natürlich bietet es sich gerade für Ihre jungen Berufstarter an, für besondere Wünsche in der Zukunft, wie eine große Fernreise oder ein neues Auto, Geld anzusparen. Als Rücklagenpolster für unvorhergesehene Fälle bietet sich ein Sparkonto oder ein Tagesgeldkonto an. Neben den hier genannten Spar- und Anlagemöglichkeiten gibt es noch viele weitere Alternativen für Ihre Kunden wie zum Beispiel Investmentsparpläne.

### Wenn das Geld am Anfang knapp wird

Ist das Geld zum Start knapp und steht bei Ihren Kunden auch noch ein Umzug, Möbel- oder Autokauf an, so können Ihre Kunden möglicherweise die kurzfristigen finanziellen Engpässe mittels eines Dispositionskredites überbrücken. Allerdings ist dies für längere Zeit die deutlich teurere Variante. Private Darlehen sind in der Regel günstiger.

### Beraten Sie Ihre Kunden

Ob zum Berufsstart oder in anderen Lebenssituationen: In finanziellen Dingen ist es wichtig, einen verlässlichen Ansprechpartner zu haben. Sie als Berater innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe können Ihren Kunden dabei maßgeschneiderte Lösungen für einen finanziell sorgenfreien Blick in die Zukunft bieten.

## Mehr Ideen schaffen

# Kreativität im Management

JENS-UWE MEYER

Mitarbeiter nutzen ihr kreatives Potenzial nur voll, wenn in ihrem Unternehmen die erforderlichen Rahmenbedingungen bestehen. So sind zum Beispiel Unternehmen, die das Entwickeln neuer Ideen zur Chefsache erklären, deutlich innovativer als solche, in denen Kreativität nur zufällig entsteht.

Kreative Prozesse lassen sich ebenso lenken wie alle anderen Prozesse. Sie müssen nur anders gesteuert werden. Für das Management von Unternehmen, die ihre Kreativität steigern wollen, sind vier Schritte wesentlich.

### Schritt 1: Magische Visionen entwickeln

Unternehmensziele werden häufig abstrakt, zahlenlastig und in „Managementsprache“ verfasst. Die Top-Manager definieren zwar Ziele, doch diese begeistern nicht. Ihnen fehlt die Magie – also der Zauber, der Begeisterung auslöst.

Der Geschirrspülmaschinenbauer Hobart aus Offenburg hat so eine magische und zugleich plakative Vision, die Mitarbeiter, Partner und Kunden begeistert. Sie lautet: „Spülen ohne Wasser.“ Ein zauberhafter Gedanke. Natürlich ist der Unternehmensleitung klar, dass dieses Ziel unerreichbar ist. Für das Management ist dies jedoch zweitrangig: Wichtiger ist die Kraft der magischen Vision, die dahinter steht. Diese Vision hat gerade eine neue Spülmaschinen-Generation hervorgebracht: PREMAX – ein Gerät, das 50 Prozent der bisher benötigten Energie einspart.

### Schritt 2: Das kreative Kapital erschließen

Die Aufforderung klang verlockend: „Kluge Köpfe gesucht.“ Mit diesen Worten schrieb ein DSL-Anbieter aus Norddeutschland 1.300 Mitarbeiter an. Und lud sie zu einem Experiment ein. Sie sollten einen Thinktank bilden und Produkte von morgen vordenken. Zuvor

mussten die Mitarbeiter jedoch eine kleine Hürde überwinden: ein einseitiges Bewerbungsschreiben und zwei Seiten mit ersten Ideen. Ein Motivationstest. Denn es sollten nur Mitarbeiter im Team sein, die zu einhundert Prozent motiviert sind. Es wurden 30 von 1.300. Ein bunt gemischter Haufen aus allen Unternehmensbereichen.

„Warum sind Sie gekommen?“, fragt der Moderator des Thinktanks beim ersten Treffen die Teilnehmer. Die Antworten: „Weil ich ein Apple-Fan bin und früher einmal beim Regionalfernsehen aktiv war.“ „Weil ich gerade mein Haus für das Fernsehen der Zukunft eingerichtet habe und endlich gute Angebote haben will.“ „Weil ich gerne kreativ bin und mich normalerweise nach Feierabend in einem offenen Entwicklerforum für Open Source Software betätige.“ Erstaunen beim Management. Das, was die Mitarbeiter dazu befähigte und motivierte, neue Ideen zu entwickeln, stand in keiner Personalakte: ihre Begeisterung für neue interaktive Videoinhalte.

Für welche Themen begeistern sich Ihre Mitarbeiter? Worüber denken sie nach, wenn sie auf dem Weg nach Hause sind? Welche Erfahrungen und welches Wissen stecken in ihren Köpfen? Welch großartige Ideen könnte Ihr Unternehmen entwickeln, wenn Sie dieses Wissen identifizieren und nutzen würden? Das kreative Kapital eines Unternehmens findet sich nicht in den offiziellen Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter.

### Schritt 3: Das noch fehlende Know-how identifizieren

Sie haben magische Visionen entwickelt, Sie haben das kreative Potenzial Ihrer Mitarbeiter erschlossen – und trotzdem kommt der Punkt, an dem es nicht weitergeht und die Fachleute in Ihrem Unternehmen sagen: „Das geht nicht.“ Wirklich nicht? Ein Maschinenbauer aus Süddeutschland erlebte den kreativen Super-GAU. Drei Jahre lang hatten die Ingenieure des Unternehmens versucht, eine deutlich preiswertere Variante einer

Maschine herzustellen. Die Ingenieure kamen zum Ergebnis: „technisch nicht machbar.“ Daraufhin erteilte das Management einer externen Firma denselben Auftrag. Drei Monate später war das Gerät marktreif. Wie konnte es dazu kommen? Die beteiligten Ingenieure dachten, dass sie alles wüssten, was zum Entwickeln des Gerätes notwendig sei. Dummerweise übersahen sie jedoch, dass sie nicht wussten, was sie nicht wussten. Also konnten sie auch nicht bemerken, was sie hätten wissen müssen, um die Innovation voranzubringen.

### Schritt 4: Rahmen für kreatives Denken schaffen

„Bitte gehen Sie einmal Ihre gesamten Projekte durch. Und streichen Sie hiervon 20 Prozent.“ Mit dieser ungewöhnlichen Aufforderung holt ein internationaler Softwarekonzern seine Mitarbeiter aus dem Hamsterrad von Meetings und E-Mails, Telefonkonferenzen und Präsentationen. „Save 20“ heißt das Projekt, das darauf abzielt, bei den Mitarbeitern wieder Freiräume für kreatives Denken zu schaffen.

Management funktioniert nach dem Prinzip „Ursache – Wirkung“. Manager fragen sich: Welche Maßnahme kann ich einleiten? Und welche Ergebnisse erziele ich damit? Das klassische Management versucht, klare Kausalitäten zu schaffen. Wenn es darum geht, Prozesse zu optimieren oder Kennzahlen für den nächsten Quartalsbericht zu steuern, ist diese Herangehensweise perfekt. Für kreative Prozesse hingegen ist sie ungeeignet. Mitarbeiter, die kreativ sein sollen, brauchen Freiräume – Freiräume um Dinge neu zu durchdenken und auszuprobieren.

Vergleichen Sie die Suche nach neuen Ideen und Problemlösungen mit dem Angeln: Wenn Sie regelmäßig vier Stunden pro Woche angeln gehen, ist die Chance größer, einen dicken Fisch zu fangen, als wenn Sie nie oder nur sporadisch die Angel auswerfen. Werfen Sie Ihre Angeln nach neuen Ideen aus!

## Verschiedene Strategien beherrschen

# Gute Verhandlungsführung

DR. MICHAEL MADEL

Wenn der Berater in eine Verhandlung mit einem Kunden geht, legt er in aller Regel eine Strategie und Taktik fest. Hilfreich ist es, wenn er dabei über differenzierte Vorgehensweisen verfügt, um je nach Interessenlage und Kundentypus agieren zu können.

Erfahrene Berater wissen: Jede Verhandlung verläuft anders, jeder Kunde ist anders. Darum ist es klug, nicht jeden Kunden über einen Kamm zu scheren. Beim „harten Verhandlungsknochen“ hält der Berater ordentlich dagegen – er weiß: Wenn er sich jetzt unterbuttern lässt und zu nachgiebig verhandelt, bekommt er bei diesem dominanten Kunden nie mehr einen Fuß auf den Boden. Bei einem anderen „harten“ Verhandlungspartner wiederum ist es klüger, ihm entgegenzukommen.

Es ist richtig, sich im Vorfeld mehrere Verhandlungsoptionen zu überlegen und diese in Abhängigkeit vom Kundentypus anzuwenden. Dazu weitere Beispiele: Es gibt den eher „soften“ Kunden, der sein Softie-Vorgehen taktisch einsetzt, um den Berater um den Finger zu wickeln. Dieser muss dann dagegenhalten. Beim anderen Kunden ist das softe Verhalten einzig und allein Ausdruck seines Charakters. Hier ist es angebracht, jede Konfrontation zu vermeiden und die Stärkung der Beziehungsqualität in den Mittelpunkt zu rücken.

### Strategie dem Kundentypus anpassen

Erstes Entscheidungskriterium, auf welche Verhandlungsschiene der Berater seinen Verhandlungszug setzen sollte, ist mithin der Kundentypus. Der Verkaufstrainer Horst Beck schlägt die grundsätzlichen Strategien vor:

➔ Strategie des Interessenausgleichs: Der Berater versucht, einen Ausgleich zwischen seinen Zielen und den Zielen des Kunden herbeizuführen.

➔ Strategie der Härte: Er weicht keinen Deut von seiner Einstellung und Position

ab, weil er weiß, dass er nur so gegen den Kunden bestehen kann. Natürlich versucht er zu verhandeln – aber halt nicht um jeden Preis.

➔ Strategie der Konzilianz: Der Berater weiß von vornherein, dass er dem Kunden entgegenkommen muss, und verhält sich entsprechend.

➔ Strategie des Nachgebens: Wenn er überhaupt eine Chance haben will, mit dem Kunden zu einem erträglichen Ergebnis zu gelangen, muss er nachgeben – natürlich nicht kampflös, aber letztendlich muss er sich auf den Kunden zu bewegen.

### Interesse an Sachergebnis und Beziehungsqualität prüfen

Natürlich gibt es zahlreiche Zwischentöne und Übergänge. Und zuweilen nimmt der Kunde verschiedene Verhandlungsstandpunkte ein, sodass der Berater während des Gesprächs Strategie und Taktik wechseln muss. Das bedeutet: Er legt eine Verhandlungsstrategie fest, sollte jedoch zugleich äußerst flexibel und anpassungsfähig sein – je nach Kundentypus und Gesprächsverlauf.

Es existieren Orientierungspunkte, die dem Berater die Vorbereitung erleichtern und eine Richtschnur an die Hand geben, wie er sich im Kundengespräch verhalten sollte. Diese Richtschnur wird von dem Verhandlungsziel, dem Interesse des Beraters an der Beziehungsqualität zum Verhandlungspartner und vom Interesse am Sachergebnis bestimmt.

### Kooperieren oder besiegen

Bei der Strategie des Ausweichens und Vertröstens will der Berater den Kundenkontakt nicht verlieren – aktuell besteht jedoch kein Anlass, allzu viel Energie und Einsatz in die Vertiefung des Kundenkontakts zu investieren.

Der in Aussicht stehende Nutzen aus diesem Kundenkontakt ist einfach zu gering, um sich mit allem, was ihm zur Verfügung steht, zu engagieren. Da er aber nicht weiß, was die Zukunft bringt, wird er

den Kunden dennoch nicht vor den Kopf stoßen wollen, und ihn daher vertrösten und etwa sagen, dass er noch weitere Informationen besorgen möchte.

Das andere Extrem besteht in dem Ziel, auf jeden Fall eine partnerschaftlich-kooperative Verhandlungslösung zu finden. Dabei ist der Berater durchaus bereit, einen Konsens einzugehen, um eine Win-Win-Situation herzustellen. Dies wird wohl der Normalfall sein – denn sein Ziel bei den meisten Kundenkontakten besteht natürlich darin, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, aus der der Kunde und er einen möglichst hohen Nutzen ziehen.

Auch beim Entgegenkommen mit der Option des Nachgebens strebt der Berater eine Win-Win-Situation an, ist aber bereit, einen Kompromiss einzugehen, selbst wenn dieser aus seiner Sicht einige Kröten umfasst, die er schlucken muss, um die Beziehung zum Kunden nicht zu gefährden. Oft entstehen solche Situationen, weil der Berater über keine wirklichen Alternativen verfügt, um den Gesprächspartner zum Nachgeben oder Entgegenkommen zu veranlassen.

Bei der Härte-Strategie ist dem Berater die Beziehung zum Gesprächspartner fast schon gleichgültig – etwa weil die Bedeutung des Verhandlungsergebnisses alles andere beherrscht.

### Strategie der prinzipienbestimmten Verhandlungsführung

Bei aller Flexibilität in der konkreten Verhandlungsführung ist es richtig, wenn sich der Berater von Prinzipien leiten lässt, die er in jedem Gespräch anwendet.

Dazu gehören etwa Grundsätze wie „Trenne immer Personen- und Sachebene voneinander“ oder „Strebe möglichst den kooperativen Interessenausgleich und die Kooperation an“. Überdies kann der Berater für die genannten Strategiearten Prinzipien festlegen, die er im Kundenkontakt beherzigt, so weit dies möglich ist.

## Werte leben

# Ethische Führung im Vertrieb

DR. MICHAEL A. PESCHKE

Foto: DSV  
Sparkassen-Bilderwelt



„Wirtschaftsflaute, Konsumkrise und Umsatzrückgänge – da habe ich keine Zeit für hochtrabende Theorien!“, mögen manche Unternehmer denken, wenn sie an ethische Grundfragen denken. Doch ist es ein Trugschluss zu glauben, in einer wirtschaftlich schwierigen Situation sei keine Zeit, sich zu grundlegenden Fragen zu positionieren.

Das Gegenteil ist der Fall. „Jetzt erst recht!“ müsste es heißen, denn nur diejenigen, die willens sind, eine Krise als Chance zu verstehen und sie nicht einfach nur zu überstehen, werden unbeschadet oder sogar gestärkt aus ihr hervorgehen. Ethische Führung im Vertrieb meint, durch den eigenen Führungsstil ein verpflichtendes Vorbild zu sein, mit anderen Worten: gewisse Grundwerte nicht nur von den Mitarbeitern zu fordern, sondern gleichzeitig selbst zu realisieren.

### Unternehmensbereiche ethisch verantwortlichen Handelns

Naturgemäß finden sich erste Anknüpfungspunkte für Werte vor allem in den Bereichen Sponsoring (Kunst, Kultur, Sport, Soziales), Risikomanagement (Betrug, Korruption, Preisabsprachen) oder etwa im Bereich Umweltmanagement. Aber auch in den klassischen Unternehmensfeldern Personalführung und Qualitätsmanagement lassen sich selbstverständlich moralische Werte installieren. Eine dem Kunden zugesicherte Produktqualität oder ein eingehaltenes Versprechen kann ebenso zu den ethischen Werten zählen wie ein Personalgespräch, das Sie als verlässlichen Vorgesetzten bestätigt. Es sind also nicht immer die großen

Dinge oder die hehren Vorsätze, die Ihre Unternehmenswerte vermitteln, sondern die kleinen Gesten im alltäglichen Umgang mit Ihren Mitarbeitern, in denen sich Ihre ethische Führung manifestiert.

### Sonderrolle Vertrieb

Vor allem im Vertrieb – in dem Unternehmensbereich also, in dem das Geld tatsächlich verdient wird und dem insofern einmal mehr eine Schlüsselrolle zukommt – zeigt es sich, wie ernst Sie es in Ihrem Unternehmen mit der Einhaltung bestimmter Normen meinen. Wer sich einen unangenehm wirkenden, womöglich aufdringlichen Vertriebsmitarbeiter leistet, der seine Versprechen nur selten hält, mag zwar unternehmensintern den Moralansprüchen des Papstes in nichts nachstehen – trotzdem wird sein Unternehmen nicht als Wertegemeinschaft wahrgenommen werden. Auch wer auf Abschlüsse um jeden Preis dringt, handelt ethisch nicht korrekt. Hier stellt sich allerdings die entscheidende Frage: Kann sich ein Unternehmen heutzutage überhaupt moralisch verantwortliches Handeln leisten?

### Profit oder Kundenzufriedenheit?

Auf diese Alternativen lassen sich die Handlungsmöglichkeiten eines unter Erfolgswang stehenden Vertrieblers zu spitzen. Dabei können – nach Meinung einschlägiger Experten – kurzfristige Gewinne auf keinen Fall eine nachhaltig gewinnbringende Kundenbeziehung ersetzen. Im Gegenteil: Vertriebsmitarbeiter, die eher die Zufriedenheit Ihres Kunden im Auge haben als vorschnelle Abschlüsse, erweisen sich mittel- bis langfristig als echte Glücksfälle. Für Sie bedeutet dies: Nehmen Sie Ihren Mitarbeitern den Druck. Treiben Sie sie nicht an, sondern motivieren Sie sie, ihre Kunden zufriedenzustellen. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter, der seinen Kunden nach einem Gespräch schnell durch den Regen zu seinem nächsten Termin chauffiert, macht sich nützlich, ohne sein Produkt dabei verkaufen zu können. Der Kunde

ist beeindruckt und hat den Eindruck als Mensch, nicht bloß als potenzieller Geldgeber wahrgenommen zu werden. Dementsprechend positiv wird er auch dem nächsten Verkaufsgespräch entgegenzusehen.

### Grundsätze für Vertriebsleiter

1. Versuchen Sie, die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter zu übertreffen!

Die erste Regel ist ebenso banal wie wirkungsvoll, denn im Grunde besagt sie nur, dass Sie mit gutem Beispiel vorangehen müssen, um Ihre Mitarbeiter überzeugen zu können. Gehen Sie dabei ruhig hart mit sich selbst ins Gericht – damit es nicht irgendwann Ihre Mitarbeiter tun! Wenn Sie in Ihrem Unternehmen eine offene, tolerante, ehrliche, verlässliche und integre Atmosphäre herbeiführen, sind Sie bereits auf dem besten Weg – illegitime oder sogar illegale Handlungen werden vor einem solchen Hintergrund immer unvorstellbarer.

2. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter!

Zeigen Sie ihnen, dass Sie nicht gleich die Nerven verlieren, wenn einmal ein Abschluss scheitert. Sie verlieren schließlich nur einen Vertrag, nicht aber einen Kunden, den Sie verloren hätten, wenn Ihr Mitarbeiter auf einem schnellen Geschäft bestanden hätte. Nur mit einer solchen Haltung können Sie Ihre Mitarbeiter angemessen fordern und gleichzeitig auch fördern. Dass auch Weiterbildungsprogramme dazugehören, ist selbstverständlich.

3. Respektieren Sie Ihre Mitarbeiter als Menschen!

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht kennen, können Sie sie schlecht führen. Um Sie aber zu kennen, müssen Sie sich mit ihnen als Menschen auseinandersetzen. Ein Mitarbeiter, der gerade in eine neue Wohnung gezogen ist, hat ganz andere Sorgen als ein frischgebackener Vater. Natürlich müssen Sie sich nicht im Detail auskennen, Sie sollten aber wenigstens im Groben informiert sein, damit Sie Ihre Mitarbeiter nicht mit derzeit unangemessenen Ansprüchen konfrontieren.



## Alle Sinne ansprechen und aktivieren

# Erfolg mit haptischem Verkaufen (Teil 3)

KARL-WERNER SCHMITZ

Damit der Einsatz mit haptischen Verkaufshilfen konstruktiv verläuft, muss der Berater trainieren, sie im Kundengespräch einzusetzen.

Nehmen wir als Beispiel den haptischen Geldschein. Dabei handelt es sich um einen überdimensionierten 100-Euro-Schein, den der Berater dem Kunden mit den Worten zeigt: „Stellen Sie sich vor, das wäre Ihr jetziges Nettoeinkommen.“ Der Berater misst nun mit dem Lineal ab und zerreißt den Geldschein knapp über der Hälfte und überreicht die größere Hälfte dem Kunden: „Sehen Sie, das bleibt Ihnen in Ihrem wohlverdienten Ruhestand übrig. Das sind knapp 55 Prozent Ihres jetzigen Nettogehalts. Reicht Ihnen das aus?“ Die Vorteile: Der Kunde ist jetzt gewiss neugierig geworden, sein Interesse geweckt. Er kann die Information, dass seine Einkünfte sich im Alter drastisch reduzieren, körperlich-sinnlich wahrnehmen.

### Die Lücke schließen

Der haptisch erfahrene Berater belässt es jedoch nicht bei diesem spektakulären und aufmerksamkeitsregenden Einsatz des Geldscheins. Vielmehr legt er die Hälften so nebeneinander, dass dazwischen eine Lücke klafft: „Lassen Sie uns doch darüber sprechen, wie Sie diese Lücke schließen können.“

Die „kleinere Hälfte“ des Scheins – also jene 45-Prozent-Lücke, die der Kunde schließen sollte – wird vom Berater genutzt, um dort den nächsten Termin einzutragen. Der Kunde kann sie mit nach Hause nehmen. Im Folgegespräch schließlich heftet der Berater den „halben Schein“ auf das Beratungsblatt, auf dem notiert und festgehalten wird, wie der Kunde die Lücke schließen kann. Der zerrissene Geldschein bildet bis zum Abschluss den roten Gesprächsfaden – er lenkt das Interesse und die Aufmerksamkeit des Kunden immer wieder auf den zentralen Punkt: „Was kann und muss ich tun, um auch im Rentenalter meinen Lebensstandard halten und meine Wünsche verwirklichen zu können?“

### Geräumiges haptisches Haus

Am Beispiel der recht komplexen Argumentationshilfe „haptisches Haus“ lassen sich die Vorteile dieser Gegenstände noch besser darstellen. Es zeigt wiederum, dass der Berater in Einsatz und Gebrauch der Hilfen geschult sein muss, um alle Vorteile ausschöpfen zu können.

Das haptische Haus besteht aus mehreren Bausteinen, die sich zu einem Haus zusammensetzen lassen. Jeder Baustein ist beschriftet – das Fundament etwa mit „Arbeitskraft“ – diese ist die Einkommensquelle Nummer 1 und die Basis von allem. Der symbolische Gegenstand ist besonders geeignet für die Themen Bausparen, Fonds und – das liegt auf der Hand – Hausfinanzierung. Das haptische Haus besteht aus den folgenden Bausteinen:

- ➔ „Eigenkapital“ – das ist die wichtigste und erste Säule jeder Finanzierung – nehmen wir als nahe liegendes Beispiel die Hausfinanzierung,
- ➔ „Hypothek“ – damit ist die Bankfinanzierung gemeint,
- ➔ „Finanzamt“ – hier lassen sich Steuervorteile generieren und Förderprogramme nutzen, und
- ➔ „Bausparen“ – es dient der Vorsorge, zur Zinssicherung oder als „Krankenversicherung“ für das Haus.

Natürlich wird das haptische Haus von einem Dach überwölbt. Des Weiteren gibt es ein „Ersatzfundament“, das mit „Lebensversicherung mit Tilgungsgarantie“ beschriftet ist und das eigentliche Fundament „Arbeitskraft“ ersetzen kann. Der Berater nutzt das Haus als Einleitung in das gewünschte Gesprächsthema. Mit dieser haptischen Verkaufshilfe kann er das Gespräch auf allen Lernkanälen intensiv beleben. Der Kunde wird aktiv, indem er die Bausteine anfasst, prüft, zusammensetzt, auseinandernimmt, mit ihnen spielt. Der Berater würzt das Ganze mit Informationen auf den klassischen Sinneskanälen – dem auditiven und visuellen Sinn.

### Bausteine geschickt einsetzen

Das haptische Haus unterstützt den Berater dabei, einen kundenorientierten Dialog aufzubauen. Nachdem er die Bedeutung der Grundlage – der Arbeitskraft – erläutert hat, bringt er die einzelnen Bausteine zum Beispiel wie folgt ins haptische Spiel:

➔ „Damit Sie sich den Wunsch von den eigenen vier Wänden erfüllen können, brauchen Sie Ihre Arbeitskraft. Denn damit verdienen Sie Ihr Einkommen, Herr Kunde. Und mit dem Einkommen können Sie Ihrer Familie und sich Ihre Wünsche erfüllen.“

Dabei setzt der Berater die Fragetechnik ein, denn die haptische Wirkung potenziert sich, wenn der Kunde etwa nach der entsprechenden Frage die Überlegung anstellt: „Und wenn ich regelmäßig ausreichend Geld verdiene, habe ich natürlich auch die Möglichkeit, das nötige Eigenkapital zu bilden.“ Und dabei ergreift er den Baustein „Eigenkapital“ und fügt ihn ins haptische Haus ein. Schließlich folgen die anderen Bausteine:

- ➔ „Wer über das notwendige Eigenkapital verfügt, der bekommt natürlich von seiner Bank auch eine Hypothek seiner Wahl.“
- ➔ „Das Finanzamt hilft Ihnen mit Steuervorteilen weiter.“
- ➔ Der Kunde ergänzt: „Ja, und einen Bausparvertrag nutze ich, um für spätere Modernisierungsarbeiten und Ähnliches schon einmal einen Kapitalstock zu bilden.“

Das haptische Haus bietet für den Berater viele Möglichkeiten, kundenrelevante und nutzenorientierte Anlagen oder Finanzprodukte vorzustellen. Dabei achtet er darauf, dass die Beschriftung der Bausteine für den Kunden stets lesbar ist, und lässt ihn wo immer möglich eigene Überlegungen zu seiner Hausfinanzierung oder Finanzstrategie anstellen. Damit dies gelingt, sollte er sich vor dem ersten Einsatz im Kundenkontakt schulen lassen.

## Zeit haben

## Erfolg beginnt im Kopf

DR. SONJA ULRIKE KLUG

Foto: DSV Sparkassen-Bilderwelt



Viele Menschen leiden unter ständiger Zeitnot im Berufsleben. Immer mehr Aufgaben müssen in immer kürzerer Zeit bewältigt werden. Doch es gibt Auswege aus der vermeintlichen Zeitnot. Wichtig dabei ist die innere Haltung.

### Kernproblem: „Meine Zeit reicht nicht aus“

Keine Zeit zu haben, gehört heute zu den üblichen Problemen im Geschäftsleben. Irgendwie scheint für überhaupt keine Arbeitsaufgabe noch genügend Zeit vorhanden zu sein; überall biegen sich die Schreibtische vor Arbeit und die Kalender vor Terminen ... „Mehr Zeit“ ist keine Lösung, sofern Sie nicht genau eingrenzen, wie viel mehr Zeit genau notwendig ist, damit Sie beispielsweise Ihr Konzept erarbeiten können.

### Tipp

Jede Arbeit beansprucht (fast) genauso viel Zeit, wie Sie dafür im Voraus einplanen! Befreien Sie sich innerlich von unnötiger Hast, indem Sie einen realistischen Zeithorizont für die Entwicklung Ihres Konzeptes festlegen und einplanen. Ein Trick, der Ihnen den inneren Druck nimmt: Anstatt zu denken „Bis Dienstag, den 31. März ist mein Konzept fertig“, drehen Sie den Spieß einfach um: „Wenn mein Konzept fertig ist, haben wir Diens-

tag, den 31. März.“ Das klingt sehr viel optimistischer und gelassener und ist auch dann noch glaubhaft, wenn der eine oder andere Arbeitsschritt einmal länger als geplant dauern sollte.

### Auf den Punkt gebracht

Beachten Sie das Pareto-Prinzip, das auch als 80:20-Regel bekannt ist: 20 Prozent des Arbeitsaufwandes erbringen bereits 80 Prozent des Erfolges! Umgekehrt tragen 80 Prozent der aufgewendeten Zeit – eben der Teil, der auf die Perfektionierung verwendet wird – nur zu 20 Prozent des Erfolges bei. Konzentrieren Sie sich daher auf diejenigen 20 Prozent, mit denen Sie den größten Teil der Arbeit erledigen können, und minimieren Sie denjenigen Anteil, der Ihre Arbeit zwar perfektioniert, aber das Endresultat nicht mehr wesentlich verbessert.

Lösen Sie sich vom Perfektionismus, indem Sie sich von überhöhten Ansprüchen an die Qualität Ihrer eigenen Arbeit verabschieden. Es genügt vollkommen, dass Sie eine Aufgabe gut bis sehr gut erledigen; das Resultat muss nicht perfekt sein. Wenn Sie mit angemessenem Arbeitsaufwand ein gutes Konzept erarbeiten, sparen Sie enorm viel Zeit, die Sie sinnvoller in andere Aufgaben investieren können. Zeit bei der Konzepterarbeitung können Sie unter anderem dadurch sparen, dass Sie die Arbeit auf mehrere Schultern verteilen und Teilaufgaben an andere (Kolle-

gen, Mitarbeiter usw.) delegieren.

Die Kehrseite des Perfektionismus ist die Schlamperei – sei es nun, dass diese aufgrund von Aufschieberitis, echtem Zeitmangel oder schlicht aus Kapitulation vor dem immensen, geradezu unüberschaubar großen Arbeitsaufwand eintritt.

Wer bei der Konzepterarbeitung oberflächlich arbeitet,

- ➔ beginnt zu spät mit den einzelnen Arbeitsschritten,
- ➔ sammelt zu wenig Informationen,
- ➔ liest die Informationen nur teilweise und nicht gründlich genug durch,
- ➔ trifft eine beliebige anstatt einer begründeten Auswahl aus seinen Informationen,
- ➔ hat Schwierigkeiten bei der Gewichtung der unterschiedlichen Fakten und interpretiert falsch oder oberflächlich,
- ➔ kommt zu falschen Schlussfolgerungen oder Entscheidungen,
- ➔ formuliert hastig sein Konzept aus, sodass es für den Leser nicht nachvollziehbar, schlecht oder wenig überzeugend formuliert oder voller Fehler ist.

Gutes Selbstmanagement bewahrt vor den beiden großen Zeitfallen Perfektionismus und Schlamperei. Planen Sie die Arbeit an Ihrem Konzept in Ihren Tages- und Wochenablauf mit ein und reservieren Sie sich feste Zeiten, zu denen Sie telefonisch nicht erreichbar sind und Ihr E-Mail-Programm schließen. Lassen Sie sich nicht von äußeren Einflüssen stören. Kalkulieren Sie deutlich mehr Zeit für die Vorbereitung ein – also für die kreative Ideenfindung, für Informationssammlung, -strukturierung und -interpretation – als für das Ausformulieren Ihres Konzeptes, also die Durchführung.

### Fazit

Die gute und gründliche Vorbereitung Ihrer Arbeit, beispielsweise eines Konzeptes, sollte etwa 60 bis 80 Prozent Ihrer Zeit in Anspruch nehmen, die Ausführung bzw. Ausformulierung hingegen nur etwa 20 bis 40 Prozent. So schaffen Sie sich zeitliche Reserven.

## Die 7 Geheimnisse der Spitzenverkäufer

# Top Emotional Selling

SYLVIA HAUSCHILD



Verkaufsprofi Ingo Vogel verrät in seinem neuen Buch, wie aus guten Verkäufern Top-Verkäufer werden.

Warum hat mein Kollege nach einem Kundengespräch fast immer einen Auftrag in der Tasche – und ich nicht? Dies fragt sich manch Verkäufer immer wieder – zuweilen voller Neid. Dabei ist erfolgreiches Verkaufen kein Hexenwerk, und (fast) jeder kann es lernen. Diese These vertritt der Verkaufstrainer sowie Experte für emotionales Verkaufen Ingo Vogel, Esslingen, in seinem neuen Buch „Top Emotional Selling – Die 7 Geheimnisse der Spitzenverkäufer“.

Ingo Vogel verrät, was Spitzenverkäufer von „nur“ guten Verkäufern unterscheidet. Außerdem beschreibt er anhand vieler Praxisbeispiele, wie Top-Verkäufer ihre Kunden gezielt zur Kaufentscheidung führen. In mehreren Kapiteln legt der Experte für emotionales Verkaufen detailliert dar, wie sich jeder Verkäufer zum Top-Verkäufer entwickeln kann. Dabei lautet eine Grundaussage von Vogel: Spitzenverkäufer verkaufen ihren Kunden keine Produkte, sondern Emotionen. Sie bringen ihre Kunden zum Träumen, sodass diese gegen Ende der Verkaufsgespräche voller Überzeugung sagen: „Ja, das will ich haben.“ Eine weitere These von Vogel ist: Der Verkaufserfolg beginnt im Kopf. Oder anders formuliert: Nur wer gut drauf ist, kann auch bei anderen Menschen positive Gefühle erzeugen und sie so in Kauflaune versetzen. Deshalb stellt Vogel in seinem Buch auch zahlreiche Techniken vor, mit denen sich Spitzenverkäufer vor Verkaufsgesprächen in die passende Stimmung versetzen, um bei ihren Kunden zu punkten.

Sie können das Buch mit der ISBN 978-3-869-36003-4 zu einem Preis von 19,90 € im Buchhandel bestellen.

### AUSBLICK

**Nächste Ausgabe: 02. 11. 2009**

- ➔ **Kommunikation:** Optimale Familienberatung
- ➔ **Verkaufspraxis:** Der Klassiker: Bausparen für alle Fälle
- ➔ **Organisation:** Ganzheitlich verkaufen
- ➔ **Markt:** Zusatzleistungen Konto
- ➔ **Verkaufpsychologie:** Stärkemanagement
- ➔ **Buchtipps:** Intelligente Verkaufsgespräche
- ➔ **Top-Thema:** Individualisierung im Verkauf
- ➔ **Verkaufstraining:** Erfolg mit haptischem Verkaufen (Teil 4)

### IMPRESSUM

**Herausgeber und Verlag:** Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Am Wallgraben 115, 70565 Stuttgart.

**Objektleitung:** Thomas Stoll, Telefon: +49 711 782 1812, Telefax: -1288.

**Redaktion:** Sylvia Hauschild (verantwortlich), Telefon: +49 711 782 2928, E-Mail: sylvia.hauschild@dsv-gruppe.de, Karin Lück, Telefon: +49 711 782 2927, Telefax: +49 711 782 1288, E-Mail: karin.lueck@dsv-gruppe.de.

Diese Publikation enthält keine Finanzanalysen bzw. Informationen mit Empfehlungen nach § 34b Abs. 6 WpHG.

**Vertrieb:** Lothar Barthel, Tel.: +49 711 782 1693 und Luise Dingler, Telefon: +49 711 782 1252.

Eine Freischaltung erhalten Sie durch den Erwerb einer Institutslizenz. Die Nutzung ist nur für Abonnenten zur persönlichen Information zulässig. Alle Rechte vorbehalten.

**Layout und Konzept:** KünkelLopka, Heidelberg

**Erscheinungsweise:** monatlich

**Internet:** [www.sparkassenverlag.de](http://www.sparkassenverlag.de)

**ISSN 1612-3611**