



Unternehmensentwicklung
= Menschen entwickeln?

Buchhalter zum Chef:

„Stellen Sie sich vor, wir investieren in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter und dann verlassen sie das Unternehmen!“

Chef zum Buchhalter:

„Stellen Sie sich vor, wir investieren nicht und sie bleiben!“

Wir wissen alle, dass es sich nicht rechnet, wenn der Kunde nur einen Vertrag beim Vermittler abschließt. Dennoch liegt die durchschnittliche Vertragsdichte pro Kunde branchenweit immer noch bei unter 2,0. Warum ist das so? Die ganz einfache Antwort lautet: mangelndes Selbstbewusstsein. Der Verkäufer müsste sich trauen, dem Kunden zu sagen, dass er ihn ganz oder gar nicht will. Er traut sich aber nicht, weil ihm das nötige Selbstbewusstsein fehlt. Logisch?

An dieser Stelle höre ich Sie einwenden, dass der Verkäufer halt jedes Geschäft mitnimmt. Besser ein kleines Geschäft als gar kein Geschäft, sagen Sie. Leider stammt diese altehrwürdige These aus der Zeit vor der VGG-Reform und der Einführung der Vermittlerrichtlinie(n). Sie können es sich nicht mehr leisten, diese kleinen Geschäfte zu machen, denn Sie müssen für diese „Peanuts“ Geld mitbringen. Zumindest, wenn Sie auch für den 1-Vertrags-Kunden den Beratungs-, Aufklärungs-, Informations-, Dokumentations- und Betreuungsaufwand betreiben, den Ihre Berufsehre, der Gesetzgeber und Ihre Vermögensschadenhaftpflichtversicherung von Ihnen verlangen. Diesem Verlangen kommt der reine Verkäufer jedoch nicht nach, er lässt den Kunden bestimmen, wohin die Reise geht. Abgesehen davon, dass der Kunde als Laie und an Finanzdienstleistungsdingen eigentlich desinteressierter Mensch dazu überhaupt nicht in der Lage ist, man ihn also im Grunde im Stich lässt, zerstört dieses Vorgehen die Freude am Beruf.

Natürlich müssen Sie an allen organisatorischen, technischen und strukturellen Stellschrauben in Ihrem Unternehmen drehen, um es fit für die Zukunft zu machen, doch in letzter Konsequenz kaufen Menschen bei Menschen, egal wie viele FinTechs Sie dazwischen schalten. Wenn Sie Ihr Unternehmen entwickeln wollen, müssen Sie die Menschen im Unternehmen entwickeln.

Ich habe mal in einem Führungskräfte-Training ein Blatt Papier mit den Worten beschriftet „Sie dürfen auf mir herumtrampeln!“, mich bäuchlings mitten in den Seminarraum gelegt und einen Teilnehmer gebeten, mir das Blatt auf den Rücken zu legen.

„Mit dieser Ausstrahlung treten Ihre Leute dem Kunden gegenüber“, habe ich den Teilnehmern dann hochgerufen. Eine skurrile Szene. Der Trainer liegt wie ein um Gnade flehender Sklave auf dem Boden und verbreitet von dort unten schlaue Sprüche. Großes Gelächter für zwei Sekunden, gefolgt vom betretenen Schweigen der Erkenntnis.

Den versammelten Führungskräften waren zwei Dinge in zwei Sekunden klar geworden. Zunächst einmal, dass es so ist. Vielleicht neige ich zur Übertreibung, doch es trat nicht umsonst betretenes Schweigen ein. Haben Sie sich auf einer größeren Veranstaltung unserer Branche schon mal gefragt „Wem hier würde ich etwas abkaufen?“, sind Sie wahrscheinlich auf weniger als die Hälfte gekommen. Der größere Teil hat keine anziehende Ausstrahlung, kein Selbstbewusstsein. Was uns zu der anderen Erkenntnis meiner Trainingsteilnehmer führt.

Den Führungskräften war schlagartig bewusst geworden, dass sie zu einem erheblichen Anteil die „falschen“ Leute an Bord hatten, was vor dem Hintergrund der Unternehmensvision, der Vertriebsziele und der ergebnisabhängigen Vergütungsanteile nicht lustig ist. Wie kann man dieses Problem lösen? Personal austauschen ist der beliebte Branchenreflex! Wird seit Jahrzehnten von allen betrieben und führt nach meiner Beobachtung und Erfahrung zu einer Art Personaltausch mit enormen Kosten bei sehr überschaubaren Ergebnissen. ■■■



© lassedesignen - Fotolia



Die Handlung, die wir üben müssen, ist der Umgang mit Menschen.

mehr Termine. Wer Termine hat, schreibt auch Geschäft.“ Falsch. Wer keine Ahnung hat, wie er aus einem Termin einen guten Termin macht, also ein gutes Gespräch führt in einer angenehmen Atmosphäre zwischen Menschen auf Augenhöhe, um so die Basis für ein mögliches Geschäft zu legen, dem nützen mehr Termine nichts. Mehr Termine führen dann nur zu mehr Misserfolgserlebnissen, zu mehr Frust und zu sinkendem Selbstbewusstsein.

Mit Soldaten wird jede Handlung drillmäßig geübt. Alles andere wäre fahrlässig. Auch wenn Ihr Wehrdienst schon Jahrzehnte zurückliegt, Ihre Handfeuerwaffe könnten Sie auch heute noch zer-

legen und zusammensetzen. Ob Sie die Namen der einzelnen Baugruppen noch auswendig können, ist ungewiss, doch die Handlung sitzt. Es wurde unter allen möglichen Erschwernissen geübt, bis zum Schluss auch unter größtem Stress jeder Handgriff saß. Erst dann ging es raus auf den Schießplatz. Wir Finanzdienstleister dagegen zeigen unseren Leuten an Schautafeln die Baugruppen, lassen sie diese auswendig lernen, besprechen das Zerlegen und Zusammensetzen und gehen dann raus auf den Schießplatz.

Die Handlung, die wir üben müssen, ist der Umgang mit Menschen. Ob es sich um den Endkunden oder einen Mitarbeiter handelt, ist dabei im Grunde nebensächlich. Was Sie im Umgang falsch machen, machen Sie weder mit Fachwissen noch mit Preisen noch mit Beratungstechnologie oder dem Namen Ihrer Gesellschaft wieder wett.

In der Praxis beginnt das mit der klaren Definition des gesamten Beratungsprozesses. Die Zahnräder müssen sauber ineinandergreifen, sonst nimmt das Stöhnen des Innen- und Außendienstes über Ineffizienz, schlechte Schnittstellen und Doppelarbeit kein Ende. Hier ist es sinnvoll, auf die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS) nach Wolfgang Mewes zurückzugreifen. Sie hilft, die Engpässe im Ablauf schnell und sauber zu erkennen und die richtigen Maßnahmen zur Abhilfe zu ergreifen. Seit 1970 hat sich diese Methode millionenfach bewährt.

Wenn der Rahmen steht, muss die Basis des Umgangs mit Menschen festgelegt und geübt werden. Damit meine ich die allgemeinen Umgangsformen und die allgemeine Gesprächsführung mit den Personen der jeweiligen Zielgruppe, also vom Vorstand über die einzelnen Hierarchieebenen bis zum Endkunden. Zur besseren Nachvollziehbarkeit beziehe ich mich im Folgenden auf den Prozess zwischen Verkäufer und Endkunden, also der entscheidenden Ebene, denn nur dort wird Ertrag für das Unternehmen generiert.

Wenn ich von meinem Haus am Rande Berlins auf meiner gewohnten Route Richtung City fahre, komme ich an einer Versicherungsagentur vorbei. Immer, wenn das Firmenschild schmutzig ist, wird es gegen ein sauberes, neues ausgetauscht, so scheint es. Derselbe Agenturinhaber und mindestens das vierte Firmenlogo in den 13 Jahren, in denen ich die Strecke jetzt fahre. Wir alle kennen die Spielregeln und Bedingungen, unter denen neue Agenturen angebunden werden und meine Logik sagt mir, dass drei Gesellschaften hier schon Geld verbrannt haben. 2014 gab es 87 Lebensversicherungsgesellschaften unter deutscher Aufsicht am Markt. Nach dem Gesetz der Serie werde ich in den nächsten Jahren wohl noch weitere neue Firmenschilder an der Hausfassade sehen. Ein Branchenreflex eben. Wir hoffen, dass sich die Ergebnisse bei unveränderter Vorgehensweise verbessern. Albert Einstein, ein anerkannt schlauer Mann, hatte dazu eine klare Meinung. „Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

Es gibt eine bessere Idee. Machen Sie die Leute besser, die Sie haben. Egal wie blöd diese Idee auf den ersten Blick scheint, es wäre zumindest die Veränderung einer Vorgehensweise, die nachgewiesenermaßen nicht zum Erfolg geführt hat, siehe oben. Natürlich ist dies mit erheblichen Mühen und mit Aufwand verbunden, denn das Problem zieht sich von oben nach unten, doch eine andere Chance sehe ich für Sie nicht, es sei denn, Sie steigen auf ein Geschäftsmodell ohne Menschen um.

Was also ist zu tun? Zunächst prüfen Sie, ob Ihre Mannschaft über eine solide, fachliche Basis verfügt. In den meisten Fällen werden Sie feststellen oder wissen es bereits, dass es daran nicht mangelt. Das gesamte Ausbildungs- und Fortbildungssystem der Branche ist stark fachlastig, Bedingungsunterschiede können schon Azubis fehlerfrei runterbeten. Es mangelt daran, die PS auf die Straße zu bringen. Aus einem Vorstand brach es einmal heraus: „Die Leute brauchen einfach

Der Verkäufer muss sein Gespräch und sein Verhalten so lange üben, bis es im Schlaf sitzt, bis es ein Automatismus ist. Warum? Weil er nur dann mit seiner Aufmerksamkeit zu 100 Prozent beim Kunden ist – und dort gehört sie hin. Wenn er nicht auf Automatik „D“ unterwegs ist, muss er einen Teil seiner Energie und Aufmerksamkeit nach innen lenken, denn während er redet, muss er in Gedanken den nächsten Schritt und den nächsten Satz vorbereiten. Er ist zumindest teilweise im Stressmodus und seine Empathie, also das Einfühlungsvermögen, sinkt dramatisch.¹

Unendlich viele Kundengespräche sind zwei Monologe. Man kann natürlich heutzutage keine ganzen Gespräche einüben. Früher, als wir noch reine Produktverkäufer waren, ging das problemlos. Die Verkaufsgespräche wurden gemimt bis zum Abwinken und sitzen heute noch. Ein „Zurück zu den Wurzeln“ wird es nicht geben, doch ist der Ansatz in die Gegenwart übertragbar, wenn wir das Produkt gedanklich durch die Dienstleistung des Verkäufers ersetzen. Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck! So alt, so wahr. Bringen Sie Ihren Verkäufern einen hochprofessionellen, empathischen und automatisch ablaufenden Gesprächseinstieg bei. Bedenken Sie dabei, dass im Hinterkopf eines potenziellen Kunden beim Erstgespräch eine Frage als Endlosschleife im Hinterkopf kreist: „Was habe ich davon?“. Alles Handeln und Reden des Verkäufers muss permanent auf diese Frage eine positive Antwort liefern. Liefert er nicht, fliegt er raus. Der Gesprächspartner wartet höflich, bis er zum Ende gekommen ist, und begleitet ihn zur Tür.

Trainieren Sie eine souveräne Gesprächseröffnung, auch Warm-up-Phase oder Small Talk genannt. Oder wollen Sie mit jemandem Geschäfte machen, der nicht nett plaudern kann, bis das Eis der anfänglichen Skepsis geschmolzen ist? Anschließend stellt sich der Verkäufer persönlich in seiner Eigenschaft als Fachmann vor und beschreibt das Leistungsspektrum seines Unternehmens. Selbst wenn Sie zu den Top 3 im deutschen Markt gehören, hat der Kunde keine Ahnung davon, was Sie alles bieten.

Dann folgt die Erwartungsabfrage: Der Kunde wird gefragt, was er vom Verkäufer erwartet. Damit punkten Sie grundsätzlich massiv, denn die Frage ist noch lange nicht Marktstandard und der Kunde hat Erwartungen. Er fühlt sich wahr- und ernstgenommen, wenn diese Frage gestellt wird. Nun ist der Verkäufer an der Reihe und nennt dem Kunden seine Erwartungen. Dazu braucht man etwas Mut, an anderer Stelle auch Selbstbewusstsein genannt, denn dieses Vorgehen ist ungewöhnlich. Machen Sie es dennoch, üben Sie diese Stelle, bis sie Ihren Verkäufern in die DNA übergegangen ist. Wenn jeder gesagt hat, was er vom Gegenüber erwartet, haben Sie eine Geschäftsbeziehung auf Augenhöhe zwischen gleichberechtigten Partnern definiert. Ich zum Beispiel habe an meine Kunden die Erwartung, dass eine einmal getroffene Entscheidung auch durchgehalten wird und gehe in der Erwartungsabfrage

ganz explizit auf Produktkosten, Möglichkeiten der Vergütung und Stornohaftung ein. Wie auch immer Ihre Arbeitsweise gestaltet ist, Sie (oder Ihr Verkäufer) müssen dem Kunden jetzt den folgenden Prozess erklären. Sie arbeiten anders als die Konkurrenz, Sie sind an langfristigen Kundenbeziehungen interessiert, Sie analysieren, Sie vergleichen, Sie bieten regelmäßigen Service etc.? Sagen Sie es dem Kunden. Woher soll er es sonst wissen, dass Sie sich angenehm vom Mitbewerber abheben? Außerdem vermeiden Sie Missverständnisse.



Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!

Sie werden in aller Regel mehrere Gesprächstermine benötigen, um einmal „Grund in die Sache“ zu bringen, was mehr oder weniger viel Zeit in Anspruch nimmt. Für den Kunden geht es fast immer um elementare Dinge wie Existenzsicherung, Leben im Ruhestand, Absicherung von Haus und Hof und Sie nehmen sich richtig Zeit. Sie bieten Dienstleistung im besten Sinne. „Quick and dirty“ überlassen Sie anderen. Das gibt Ihrem Kunden ein gutes Gefühl und Sie dürfen diesen Punkt nicht leichtfertig überspringen.

Jetzt fragen Sie den Kunden, wer er ist, wo er heute steht und wohin er mal will. Sie holen ihn ab, mit seinen Wünschen und Zielen, mit seinen Sehnsüchten und Ängsten. Dass wir uns hier richtig verstehen: die Abfrage von Zahlen, Daten, Fakten und die Aufnahme der schon bestehenden Verträge folgt später. Sie müssen den Menschen erfassen und verstehen, denn nur dann können Sie ihn richtig bedienen. Pfliffige Marktteilnehmer haben für diese Stelle schöne Fragebögen entwickelt, die sich wohlthuend von der üblichen ZDF-Abfragerei unterscheiden.

■■■



¹ Falls Sie Hintergründe interessieren, geben Sie bitte auf YouTube „Prof. Dr. Gerald Hüther - Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbrenutzer“ ein. Gerald Hüther gilt als der Gehirn-Papst in Deutschland.)



Götz Wache
Mimikresonanz®-Trainer

An dieser Stelle endet das standardisierte und drillmäßig zu übende Gespräch mit einem vorgegebenen Ablauf. Ab hier kann der Vielfalt des menschlichen Lebens nicht mehr mit Standardisierung, sondern nur noch mit Individualität begegnet werden. Das macht aber nichts, denn an dieser Stelle ist der Verkauf zu 80 Prozent über den Tisch. Die Frage, ob „wir was zusammen machen“, ist entweder positiv oder negativ beantwortet, in den meisten Fällen positiv, denn Sie haben eine solide Grundlage für eine gute Beziehung zum Kunden gelegt. Der weitere Verlauf des gesamten Beratungsprozesses dient mehr oder weniger „nur“ der professionellen Abwicklung. Natürlich müssen Sie sich weiterhin auf hohem, kommunikativen Niveau bewegen, Ihre Vorgehensweise muss hohen Ansprüchen genügen, Ihre Angebote müssen in Bezug auf Preis und Leistung angemessen und marktkonform sein, doch ob ein Mensch bei einem anderen Menschen zum Kunden wird, ist an dieser Stelle größtenteils bereits entschieden.

Wenn Sie diesen Ablauf mit Ihrer Mannschaft immer wieder üben, legen Sie die Basis für ein größeres Selbstbewusstsein. Ein automatisierter Ablauf gibt Sicherheit, bietet ein Fundament, auf das ich mich als Verkäufer immer verlassen kann. Meine Ausstrahlung verbessert sich, eine höhere Erfolgsquote stellt sich ein und die ganze Sache schaukelt sich langsam hoch. Alle erfolgreichen Menschen üben die grundlegenden Abläufe ihres Metiers immer und immer wieder. Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein und auch für Finanzdienstleister gelten die allgemeinen Gesetze des Erfolges. „Gute Verkäufer werden nicht geboren, sie werden gemacht“, galt auch schon in den 1960ern.

Was können Sie unternehmen, wenn Sie es in den grundlegenden Abläufen des Aufbaus guter Kundenbeziehungen zur Meisterschaft gebracht haben, frei nach dem Motto einer großen Baumarktkette: „Es gibt immer was zu tun!“? Aus meiner Sicht ist der nächste Schritt die Fähigkeit zur Erkennung der unterschiedlichen Persönlichkeitstypen, auch kurz Typologie genannt. Die bekanntesten Systeme am Markt dürften DISG, INSIGHTS und HBDI sein, wobei das erstgenannte neben Befürwortern auch verschiedene Gegner kennt.

Alle Systeme arbeiten mit Farben zur Beschreibung und Abgrenzung einzelner Persönlichkeitsanteile und -grundtypen. Das Ziel entsprechender Seminare ist es, Menschen in ihrer Persönlichkeitsstruktur besser als nur mit dem gesunden Menschenverstand zu erkennen und, ganz wichtig, typgerecht zu agieren. Sie passen in der Folge Ihr Vorgehen der jeweils erkannten Struktur Ihres Gesprächspartners an, sei es in Wortwahl, Betonung, Sprechanteilen oder allgemeiner

Körpersprache. Sie können dann Menschen besser dort abholen, wo sie gerade stehen. Außerdem ist natürlich der Anteil „erkenne dich selbst“ untrennbar mit diesen Seminaren verbunden. Abgesehen davon, dass Sie für eine Weile in Ihrem Unternehmen das lustige Gesellschaftsspiel „Welcher Typ bist du?“ spielen, gewinnen Sie aus der Selbsterkenntnis Antworten auf die Frage, warum es mit manchen Menschen besser geht und mit anderen schlechter. Bei positiver Verarbeitung der Erkenntnis leiten Sie daraus nützliche Ansätze zur Weiterentwicklung Ihrer eigenen Persönlichkeit ab.

Die nächste und derzeit letzte Stufe der Entwicklung ist die Emotionserkennung in Form von Mimikresonanz®-Training. Natürlich erkennen Sie die Emotionen Ihres Gegenübers auch heute schon, wenn sie nur stark genug sind. Wenn Ihr Kunde Sie wutschnaubend auffordert, jetzt sofort sein Haus zu verlassen, wissen Sie ohne jedes Training, dass der jetzt sauer auf Sie ist und Sie wohl etwas falsch gemacht haben. Das haben wir alle das eine oder andere Mal mit Mama und Papa erlebt und es gehört zur Grundausrüstung unserer Sozialisation. Was ich aber meine, sind die ganz kleinen und kurzen Bewegungen unserer mimischen Muskulatur im Gesicht, die bei Menschen untrennbar mit ihren Emotionen verbunden sind. Wenn Sie wissen, welches Gefühl mit welcher Bewegung im Gesicht verbunden ist, sind Sie einen großen Schritt weiter. Die Wissenschaft hat in den letzten 50 Jahren die anerkannten Grundlagen dazu geliefert.

Wenn Sie dann üben, diese Bewegungen auch noch wahrzunehmen, wenn sie nur sehr kurz und schwach in einem Zeitfenster von weniger als einer halben Sekunde auftreten, sehen Sie das erste Mal in Ihrem Leben, dass Ihr Kunde einen Einwand hat. Sie sehen es in der Sekunde, in der der Einwand auftritt und ohne dass Ihr Kunde ein Wort sagen muss.

Der wertschätzende, einfühlsame Umgang mit unausgesprochenen Einwänden und den erkannten Emotionen unseres Kunden führt zu ganz neuen Verkaufsgesprächen, angenehmer und zielführender für beide Seiten, als es jemals vorher der Fall war. Ich spreche hier gerne von „Gesprächsführung – die nächste Generation“. Um dieses Ziel planvoll zu erreichen, wurde das Emotionale Verkaufsskript (EVS) entwickelt. Das Training zum EVS setzt auf der Basis des Mimikresonanz®-Trainings alles in ein direkt anwendbares Gesprächskonzept um, was der Finanzdienstleister von heute braucht, um seine Kunden maximal zufriedenzustellen. Und wenn Sie wissen, wie's geht, haben Sie auch das nötige Selbstbewusstsein.

Menschen entwickeln. Wenn Sie die Menschen in Ihrem Unternehmen entwickeln, folgt die Entwicklung Ihres Unternehmens unausweichlich. Wenn Sie praktische Beispiele wünschen, schreiben Sie mir eine E-Mail oder rufen Sie mich an. ■



Götz Wache
Mail: wache@goetzwache.de