

Wolfgang F. Krinner

Warum sind Verkaufstrainings nicht nachhaltig?

Ein Fall aus der Praxis

Die meisten Trainingsabteilungen arbeiten in der Regel ausgezeichnet. Sieht man sich aber an, was an der Front umgesetzt wird, wird man sehr nachdenklich. Es fehlt meist an einer durchgängigen Systematik, unterstreichendem Controlling und systematischem Coaching durch die Führungskräfte. Das führt zu verschenktem Vertriebspotential. Dieser Artikel zeigt anhand eines fiktiven Unternehmensbeispiels auf, was in der Trainingspraxis eines Versicherungsunternehmens verbessert werden kann.

Dr. Dräger, seines Zeichens Psychologe und Personalentwickler, ist im Hause bekannt wie ein bunter Hund, weil er diverse personelle Baustellen erfolgreich bereinigen konnte. Zum Teil auch durch persönlichen Einsatz vor Ort. Den Ruf des Theoretikers hat er längst abgelegt.

Aber: Eine Baustelle liegt sowohl dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Resch und noch mehr dem neuen Vertriebschef kräftig im Magen. Trotz eines massiven Einsatzes von Wettbewerben, Boni und Auszeichnungen ist es noch nicht gelungen, den Produktionsdurchschnitt bei allen Mitarbeitern signifikant zu heben. Der alte Vertriebschef Karl-Heinz Schuch musste deshalb vor 2 Jahren seinen Hut nehmen. Aber der neue, Dr. Potok, mit seinen 34 Jahren frisch von einer Unternehmensberatung gekommen, scheint mit dem Problem reichlich überfordert. So kommt es, dass Dr. Dräger bei der aktuellen Vertriebsitzung hinzugezogen wird, mit der Bitte, sich vorzubereiten und seine Vorstellungen zur Behebung der Probleme in einem Kurzreferat darzustellen.

Wo liegen die Probleme im Vertrieb?

Dr. Dräger beginnt seine Überlegungen damit, dass er versucht, die Problemfelder einzuengen und zu analysieren. Die ca. 10 bis 15% Topleute in der AO stellen kein Problem dar, aber ca. 15-20% der Vertriebspartner sind so schwach und von den persönlichen Voraussetzungen her so eine glatte Fehlbesetzung, dass er keinerlei Ansätze

sieht, diese auf ein halbwegs tragfähiges, d.h. betriebswirtschaftliches Produktionsniveau zu bringen. Also bleiben die Durchschnittsverkäufer, und das sind immerhin ca. 630 Vertriebspartner bzw. ca. 70%.

Dr. Dräger wird eines immer klarer: Je weniger ein Verkäufer die nötigen Talente für den Verkauf mitbringt, um so mehr muss man dieses Manko innerhalb gewisser Grenzen durch Hilfsmittel ausgleichen. Und um so mehr muss man im Verkaufsprozess klare Strukturen schaffen und diese sowohl theoretisch als auch in der Praxis konsequent trainieren. Und zwar so lange, bis das verkäuferische Verhalten zur konditionierten Routine und automatisch ein- und umgesetzt wird. Da wären natürlich auch die Führungskräfte an der Front gefragt. Die haben allerdings nicht allzu selten ihre eigenen Vorstellungen vom Verkaufsprozess.

Ein gutes Beispiel sind hier einige Strukturvertriebe, bei denen ein Neuling als ersten Schritt die automatische Anwendung des Bedarfsanalysebogens, gezielte Fragezeilen und auch gleich damit die Weiterempfehlung lernt. Die Verwendung des Bedarfsanalysebogen liegt hier bei ca. 90-95%, während der Schnitt bei „Normal-„Vertrieben bei nur 12-15% liegt. Von dem Thema Weiterempfehlung nicht zu reden.

Ein wesentliches, eher schleichendes Problem sieht Dr. Dräger in den Trainingszielen, deren Vorgabe, Umsetzung und Kontrolle.

Das kognitive Lernziel, also die reine Wissensvermittlung, steht zwar in den einzelnen Trainingsprogrammen. (Was muss der Teilnehmer nach dem Seminar wissen). Was er dagegen können (psychomotorisch) muss, also in der Praxis wie umsetzen muss, wird weniger definiert. Eine Kopplung Fachwissen mit dem Verkaufswissen findet in der Praxis nicht immer optimal statt.

Noch seltener werden die affektiven Lernziele formuliert bzw. kontrolliert, d. h. welche Motivationen und Einstellungen zum Kunden, zum Verkauf, zum Beruf usw. sollen durch das Training erreicht werden. Werden diese Ziele nicht berücksichtigt, geht viel an Trainingseffizienz verloren. Es mag sogar sein, dass die Ausbildungsabteilung diese Lernziele formuliert. Aber das nutzt wenig, wenn die Führungskräfte als Coaches in der Praxis davon keine Ahnung haben und keine Ansätze zur Umsetzung sehen.

Mit einer exakten Lernziel-Formulierung ist das Problem des „mangelhaften Produktionsdurchschnitts“ natürlich nicht behoben. Abgesehen von der qualifizierten Bewerberauswahl und der Lernzielformulierung ist ein wesentlicher Schritt die Potenzial-Einschätzung. Hilfreich ist dabei der Potenzial-Einschätzungsbogen, um den Unterstützungsbedarf der vorhandenen Vertriebspartner bei diesem Ziel in der praktischen Arbeit festzustellen. Es fehlen oft nur Kleinigkeiten zu erfolgreicherer Arbeit.

Den nächsten und wichtigsten Ansatz sieht Dr. Dräger in einer eindeutigen Struktur im Verkaufsgespräch, an der sich ein Neuling festhalten kann und an der sich auch die Führungskräfte orientieren müssen. Dr. Dräger versucht für seinen Vortrag und die hand-outs diese Punkte zu strukturieren und Verbesserungsansätze zu formulieren.

1. Ansatz: Bewerberauswahl

Das Bewerberauswahl-System muss weiter verbessert werden, um die 15-20% Nonperformer zu eliminieren.

Abbildung 1: Erreichungsquote (Durchschnittswerte) der Trainingsziele

	Fachwissen	Verkaufswissen
kognitiv	92%	53%
psychomotorisch	78%	21%
affektiv	17%	36%

Wolfgang F. Krinner

Krinner + Partner Unternehmensberatung, München

2. Ansatz: Lernziel

Es müssen klare Lernziele formuliert werden und diese den verantwortlichen Führungskräften (BD, FD, LD usw.) kontrolliert transparent gemacht werden.

3. Ansatz: Potenzialeinschätzungsbogen (siehe ZfV 01.09.2001/S. 540ff).

Damit kann die Führungskraft gezielt auf die einzelnen Vertriebspartner eingehen und deren Defizite vor Ort bereinigen.

4. Ansatz: Struktur des Verkaufsgesprächs.

Damit beschäftigt sich Dr. Dräger in seinem Vortrag eingehend.

5. Ansatz: Coaching.

Ein riesengroßes Manko, das behoben werden muss, ist die gezielte Umsetzung der Verkaufs- „Theorie“ durch Coaching 1:1 in der Praxis. Und das ist eine der Hauptführungsaufgaben.

Die Struktur des Verkaufsgesprächs hat sich in den letzten Jahrzehnten - abgesehen vom Einsatz technischer Hilfsmittel - kaum verändert. Und trotzdem hat Dr. Dräger diese nochmals für seinen Vortrag aufgezeichnet, damit sie eindeutig und vor allem für die Teilnehmer verständlich ist (inkl. dem neuen, jungen Vertriebschef). Dies erachtet er als sehr notwendig, denn er möchte folgende Empfehlung damit verknüpfen:

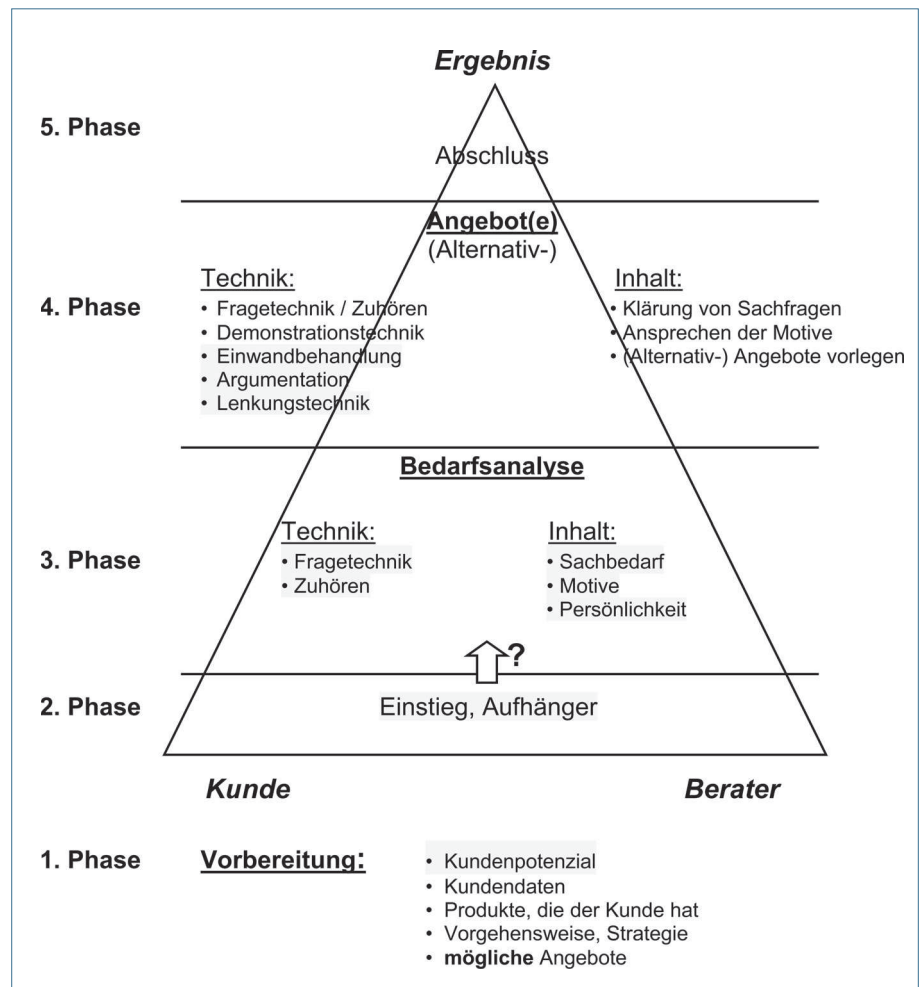
1. Es soll im Hause, sprich Vertrieb, nur diese eine, einfache Struktur durchgängig und eindeutig gelten. So sprechen alle von derselben Sache. Und die Führungskräfte haben eine klare Orientierungshilfe für den Coaching-Prozess usw. und bringen nicht ihr eigenes „System“ beim Neuling ins Spiel.

2. Auf eine solch eindeutige Gesprächsstruktur kann bei vielen anderen Gelegenheiten zurückgegriffen und so weiter durch permanente Wiederholung verfestigt werden: bei Prospekten/Servicekarten, bei Vorträgen, in der Werbung, bei Beurteilungen, Trainings/Coachings usw.

3. Für den Verkäufer ist eine so eindeutige, einfache Struktur - der Mensch denkt in Bildern und Strukturen - auch der Ansatz zur Selbstkorrektur, sollte er sie einmal verlassen.

4. Die aufgeführten typischen Fehler im Verkauf lassen sich deutlicher zuordnen und prophylaktisch ausmerzen.

Abbildung 2: Generelle Struktur des Verkaufsgesprächs



Dr. Dräger zeigt nun die einzelnen Phasen des Verkaufsgesprächs auf und ordnet die typischen Fehler der Praxis zu. Dabei weiß er, dass er kaum etwas Neues bringt. Neu ist dagegen die Eindeutigkeit der Struktur, die Fehlerzuordnung und die konsequente, durchgängige Umsetzung. Die Fehlerzuordnung macht die Führungskraft in der Praxis für die möglichen Probleme sensibler. Dr. Dräger ordnet dann den einzelnen Phasen des Verkaufsgesprächs die typischen Fehler der Praxis zu.

1. Phase: Vorbereitung

Die Phase wird nur benötigt, wenn ein Beratungs- / Verkaufsgespräch terminiert ist. .

Hier ist zu klären: 1. Generelle Kundendaten. 2. Welche Produkte hat der Kunde bereits? 3. Was ist hier umzuschichten oder zu ergänzen? 4. Welche Risiken hat er, die er bei einer anderen Versicherung gedeckt hat? 5. Wie muss sich der Berater auf die Motive und die Persönlichkeit des Kunden einstellen? (Argumentation, Atmosphäre,

Wortwahl usw.) 6. Was kann der Verkäufer unter Berücksichtigung der Punkte 1-5 möglicherweise anbieten? (Cross-Selling?). 7. Welche Informationen fehlen noch für das Kundendatenblatt?

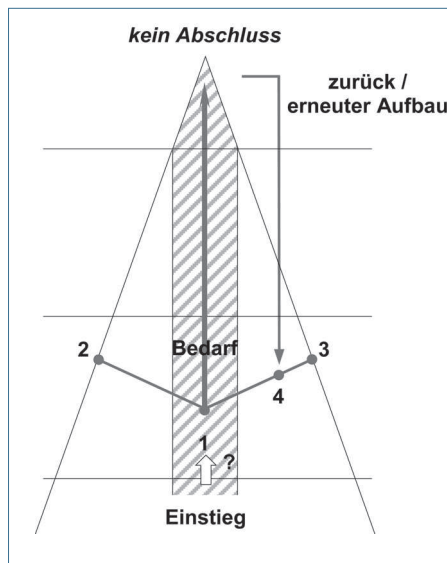
Dabei treten folgen typische Fehler auf (Punkte meist ungenügend im Training berücksichtigt): Viele Verkäufer bilden sich bereits ein festes Bild (Vorurteile) aufgrund solcher Vorbereitung. Dadurch besteht die Gefahr, dass sie den Kunden überfahren oder Informationen überhören. Außerdem unterbleibt die Unterscheidung in A-, B- und C-Kunden.

Hilfsmittel: Kundendatenblatt, Bedarfserhebungsbogen (verpflichtend)

2. Phase: Einstieg / Aufhänger

Mitarbeiter im Außendienst scheitern häufig daran, dass ihnen in einem Kundenkontakt nicht der richtige Einstieg einfällt (Mangel an Kreativität, Kontaktfähigkeit usw.). Da für viele Mitarbeiter der Verkaufs-

Abbildung 3: Ablauf des Verkaufsgesprächs



druck eine Stresssituation bedeutet, entstehen Denkblockaden. Diese lassen sich bei schwachen oder durchschnittlichen Verkäufern nur durch einen konditionierten Einstieg und durch offene Fragen überbrücken. Das heißt, der Verkäufer sollte über 5-6 automatische d.h. standardisierte Einstiegsvarianten verfügen.

Dabei treten folgen typische Fehler auf (Punkte meist ungenügend im Training berücksichtigt):

- Der Einstieg wird nicht kundenorientiert formuliert.
- Der Einstieg wird mit einer geschlossenen Frage beendet.
- Trotz Fragestellung wird der Kunde sofort mit Angebot, Behauptungen usw. überfahren (mangelhaftes Zuhören, Ungeduld, Zeitdruck usw.).

Hilfsmittel: Arbeitsblatt "Einstieg / Frage", Kundenfragebogen.

3. Phase: Bedarfserhebung

Die Bedarfserhebung ist die Kernphase des Verkaufsgesprächs. Hier ist es nicht damit getan, nur den ins Auge gefassten Tarif usw., als Ziel zu sehen, sondern alle versicherungsrelevanten Informationen für das Gespräch zu nutzen und breit zu hinterfragen. Also, den gesamten Bereich zwischen Punkt 2 und 3 auszuloten. Wichtig: Sollte das erste Angebot (schraffiertes Feld) des Verkäufers nicht angenommen werden, kann der Verkäufer auf die anderen Informationen zurückgreifen.

Zur Bedarfserhebung gehören alle Sachinformationen, die zu einem Versicherungsprodukt und dem entsprechenden Angebot notwendig sind. Darüber hinaus muss der Verkäufer auch einschätzen können, welche Zusatznutzen für den Kunden wichtig ist, also den Bedarf aus den Motiven und der Persönlichkeit heraus. Dazu muss man wissen, dass im Durchschnitt bis ca. 85% der Entscheidungen auf dieser Basis getroffen werden, und nicht auf der Sachebene.

Es gilt deshalb, rasch die Persönlichkeitsausprägungen des Kunden zu erkennen, z.B. mit dem Instrument der Sprachanalyse, und damit zu argumentieren. Aber hiervon ist in den Verkaufstrainings kaum die Rede.

Dabei treten folgen typische Fehler auf (Punkte meist ungenügend im Training berücksichtigt):

- Die Verkäufer hören nur die Informationen für das angebotene Produkt.
- Sie wissen zum Teil nicht, welche Informationen über / von dem Kunden wichtig sind, um ein Produkt richtig beraten zu können.

“Der ‘Abschluss’ ist der entscheidende ‘Erfolgsmoment’. Er ist aber die logische Folge der Bedarfsanalyse und des Angebots. Wichtig ist allerdings, dass die ‘Unterschrift’ nicht als das einzige positive Ergebnis angesehen wird”

- Sie stellen mehrheitlich geschlossene Fragen und blocken dadurch das Gespräch.
- Sie reden den Kunden mit Argumenten "platt", ohne Informationen zu haben, bzw. zu fragen (mangelhafte Fragetechnik, Nervosität, mangelhaftes Zuhören).
- Sie überhören wichtige Detail-Informationen, auch im motivatorischen/persönlichen Bereich.
- Informationen werden nicht "tief"-genug hinterfragt.
- Keine Notizen im Kundenfragebogen.
- Meinung des Verkäufers, dass die Bedarfs-Analyse zu zeitaufwendig ist.

Hilfsmittel: Kundenfragebogen, Prospekte, Fragenkatalog zum sachlichen und emotionalen Bedarf je Produkt, Analyseansatz für Persönlichkeit und Motive (z.B. NLP, Sprachanalyse usw.)

4. Phase: Angebot

Nach einer guten Bedarfsanalyse (Sachbedarf, Persönlichkeit, Motive) ist das richtige Angebot nur eine logische Folge. Hier werden:

1. Konkrete Produkt-Vorschläge gemacht.
2. Ergänzende Sachfragen geklärt.
3. Angebote demonstriert.
4. Einwände / Vorwände isoliert und besprochen.
5. Argumente unter Berücksichtigung des Sachbedarfs, der Persönlichkeit und der Motive in Ansatz gebracht.
6. Endgültige Alternativ-Angebote vorgelegt.

Dabei treten folgen typische Fehler auf (Punkte meist ungenügend im Training berücksichtigt):

- Es werden nicht die Motive / Persönlichkeit berücksichtigt.
- Einwände werden mit Gegenargumenten "behandelt" und nicht mit Fragetechnik.
- Berater hört nicht zu, bzw. hinterfragt nicht.
- Es erfolgt keine kundenorientierte Demonstration / Präsentation.
- Kontrollfragen "Kunden verstanden ?" bleiben aus.
- Berater hat Angst vor ihm nicht geläufigen Sachfragen.
- Berater redet den Kunden "platt", bzw. überzieht den Abschlusspunkt.
- Es werden falsche, ungenaue Informationen weitergegeben.
- Angst vor Negativ-Informationen.
- Berater übersieht Abschlussignale.

Hilfsmittel: Prospekt, Unterlagen bzw. Demonstration, Liste "Einwände", Liste "Argumente" mit Motivhintergrund.

5. Phase: Abschluss

Der "Abschluss" ist der entscheidende "Erfolgsmoment". Er ist aber die logische Folge der Bedarfsanalyse und des Angebots. Wichtig ist allerdings, dass die "Unterschrift" nicht als das einzige positive Ergebnis angesehen wird. Es wird immer wieder vergessen, dass ein positives Ergebnis - auch im Zusammenhang mit CRM - sein kann:

- Neuer (Beratungs-) Termin.
- Zusätzliche Informationen.
- Weiterempfehlung.
- Anderes als das angestrebte Produkt.

Allerdings erfordern solche Ergebnisse eine Nacharbeit!

Dabei treten folgen typische Fehler auf (Punkte meist ungenügend im Training berücksichtigt):

- Der Zeitpunkt des Abschlusses wird übersehen.
- Keine Alternativ-Angebote.
- Kein Neuaufbau bezüglich eines anderen Produktes.
- Kunde wird bedrängt (Keiler-Image).
- Andere positive Ergebnisse werden übersehen.

Hilfsmittel: Kundenfragebogen, Antragsformular, Liste "Alternativ-Angebote".

Dr. Dräger ist nach seinen Recherchen und der von ihm erstellten Verkaufsstrukturen etwas ratlos. Denn er fragt sich, wie er dem Einwand begegnen soll, der wie das Amen in der Kirche bei diesem Vortrag kommen wird: „Das ist ja alles nichts Neues. Das tun wir doch immer schon usw.“.

Da der neue Vertriebschef den üblichen Produktions-Tunnelblick hat, denkt Dr. Dräger, dass er die Aufmerksamkeit der Sitzungsteilnehmer mit einigen Statements auf sich ziehen kann. Und so formuliert er seine Schluss-Bemerkungen:

a) Bei professioneller Vertriebsführungsarbeit unter Berücksichtigung der Ansätze 1-5 lässt sich die Produktion im Durchschnitt bei den 630 „durchschnittlichen“ Vertriebspartnern, um ca. 20-23% steigern. In der Spitze bis zu 35%.

b) Die Voraussetzung ist, dass alle Vertriebs-Führungskräfte ihre Führungsverantwortung professionell wahrnehmen und die Ansätze 1-5 (Bewerbersauswahl, Lernziele, Potenzialeinschätzung, Struktur des Verkaufsgesprächs und vor allem Coaching in der Praxis) aufeinander abgestimmt durchgeführt werden.

c) Dies muss einheitlich nach der vorgegebenen Verkaufsstruktur geschehen, vor allem unter Berücksichtigung der genannten typischen Fehler, und das immer wieder.

Ja, das alles ist nichts Neues. Dr. Dräger verweist im Grunde nur darauf, dass alle Punkte als Gesamtpaket gesehen und kontrolliert umgesetzt werden müssen. Das passiert aber in der Praxis eher nicht, so dass alle Einzelpunkte massiv an Effizienz verlieren.

Der Schlusskommentar des Vorstandsvorsitzenden: „Ja, da müssen wir wohl eine Menge zur gezielten Unterstützung der Führungskräfte und zur Kontrolle des Gesamtpakets tun. Und wer wäre dafür geeigneter als Sie, Herr Dr. Dräger. Sind Sie so lieb und machen Sie ein entsprechendes Konzept. Die Umsetzung können Sie dann auch übernehmen, denn Sie haben ja den Überblick“.

„Bingo“, denkt da Dr. Dräger. „Da habe ich mir ja wieder Arbeit eingebrockt. Aber, diesmal ist das ja sehr positiv im Sinne der Sache gelaufen.“

Dr. Dräger geht am Ende dieses Tages wieder mal in seine geliebte Weinkneipe. Diesmal nicht, um seine Frust zu ertränken, sondern um seinen Erfolg – ganz alleine für sich – zu feiern. So leicht ist selbst ein Psychologe durch Arbeit zu motivieren.



Der BVK ist Sprachrohr für rd. 40.000 Vermittler und stärkt die Position der selbständigen Versicherungs- und Bausparkaufleute.

- **Rechtsschutz**
- **Prüfung von Agenturverträgen – am besten vor der Unterschrift**
- **Beratung in allen Berufsfragen**

**Bundesverband
Deutscher
Versicherungskaufleute e.V.**

Kekuléstraße 12 · 53115 Bonn
Telefon 02 28 / 2 28 05-0
Telefax 02 28 / 2 28 05-50
bvkg@bvkg.de · www.bvkg.de