

Günther Geyer / Wolfgang Ronzal

Führen und Verkaufen

Mehr Erfolg im Filialgeschäft
von Banken und Sparkassen

2. Auflage



Günther Geyer / Wolfgang Ronzal

Führen und Verkaufen

Günther Geyer / Wolfgang Ronzal

Führen und Verkaufen

Mehr Erfolg im Filialgeschäft
von Banken und Sparkassen

2. Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2002
2. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Guido Notthoff

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2001-0

Vorwort

Der persönliche Erfolg von Führungskräften und Verkäufern in Kreditinstituten ist das Kernanliegen dieses Buches. Unser Ziel ist es, Ihnen und Ihren Mitarbeitern praxisbewährte und sofort anwendbare Tipps zum Führungs- und Verkaufsverhalten zu liefern. Für Ihre schnelle Orientierung haben wir die 120 Praxistipps dieses Buches in sechs überschaubare Kapitel gegliedert:

Kapitel 1: Verkaufen

Kapitel 2: Verkaufsförderung

Kapitel 3: Argumentation

Kapitel 4: Service und Kundenbetreuung

Kapitel 5: Zweigstelle und Arbeitstechnik

Kapitel 6: Führen

Einige Tipps werden für Sie eine gute Bestätigung Ihrer bisherigen Arbeit sein. Mit vielen anderen Tipps betreten Sie Neuland: Wenn Sie nur jeden zehnten Tipp aufgreifen und ihn künftig in Ihrem Führungs- und Verkaufsverhalten nutzen, dann hat sich Ihre Investition in dieses Buch für Sie, für Ihre Mitarbeiter und Kunden sowie für Ihr Kreditinstitut gelohnt. Wenn Sie bereits alle Vorschläge – was wir nicht erwarten – in Ihrem Berufsalltag berücksichtigen, dann erhalten Sie zumindest Bestätigung und Sicherheit für Ihr Verhalten.

Nutzen Sie die hier vorliegende zweite aktualisierte Auflage unseres Buches intensiv. Vor allem

- als individuelle Lektüre – Sie erhalten übersichtlich gegliederte praxiserprobte Tipps zum Führen und Verkaufen;
- durch Hinweise (zum Beispiel Kopien) an Ihre Mitarbeiter im Verkauf – Ihre Mitarbeiter erhalten konkrete Ideen für erfolgreiches Verkaufen und Sie initiieren Gespräche im Mitarbeiterkreis zum Dauerthema „Verkaufen“;
- mit gezielten Hinweisen an einzelne Mitarbeiter – Sie wählen aus vielen Tipps Mitarbeiterspezifisches aus und haben eine solide Basis für Mitarbeitergespräche über Verkäufertes;

- als Nachschlagewerk zum Führen und Verkaufen – Sie verfügen über ein umfangreiches Wissen für sich sowie Ihre Mitarbeiter und sichern sich und Ihrem Verkaufsteam einen schnellen Zugriff zu Führungs- und Verkaufsideen;
- und als Ideenbörse für Mitarbeiter-/Verkäuferbesprechungen (zum Beispiel ein verkäuferischer Tipp pro Besprechung) – Sie greifen das Thema „Verkaufen“ kontinuierlich auf und ersparen sich Vorbereitungszeit durch die überschaubaren Tipps.

Erfolgreiche Führungskräfte und Verkäufer suchen immer wieder nach neuen Wegen, Anregungen und Ideen. Nehmen Sie sich bei der Lektüre dieses Buches nicht zuviel vor. Denn: Tausend Ideen sind gut – eine umgesetzte Idee ist für Sie viel besser.

Viel Freude bei der Lektüre und viel Erfolg beim erfolgreichen Führen und Verkaufen wünschen Ihnen herzlichst

Bensheim und Wien, im September 2009

Günther Geyer und Wolfgang Ronzal

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I	
Verkaufen	15
Tipp 1 „Ich bin der finanzielle Coach meiner Kunden“	17
Tipp 2 „Ihre Kunden erwarten von Ihnen konkrete Tipps zu Bank- und Geldgeschäften“	20
Tipp 3 „Fragen Sie doch einfach Ihren Kunden!“	22
Tipp 4 Vertriebs-Coaching: die zwölf häufigsten Fehler in Verkaufsgesprächen	24
Tipp 5 Wie erkennen Sie, ob ein Kunde Interesse an einem Kauf hat?.....	35
Tipp 6 Ein Angebot für den Kunden – ein Erfolgsfaktor im Verkauf.....	37
Tipp 7 Aktuelle Depotauszüge	38
Tipp 8 Die Erstkonto-Eröffnung	40
Tipp 9 Preise und Konditionen erfolgreich verkaufen	42
Tipp 10 Reklamationen und Präsente.....	53
Tipp 11 Nachverkauf – den Kunden nach dem Verkaufen noch einmal überzeugen!	55
Tipp 12 „Metzger-Qualität“ bei Kreditinstituten!	56

Tipp 13	„Das hätten Sie mir aber früher sagen können!“	57
Tipp 14	Gute Kreditkunden sind rar!	59
Tipp 15	„Ich kenne meine langjährigen Kunden gut!“	61
Tipp 16	Verkaufsorientierung am Telefon.....	62
Tipp 17	Der angewärmte Kundenstuhl	70
Tipp 18	Persönliche Betreuung – und wen erreicht der Kunde in der Urlaubszeit?	72
Tipp 19	Freundlichkeit und Höflichkeit sind „schlechte Verkäufer“!	73
Tipp 20	Der Mutige gewinnt!	75

Teil II

Verkaufsförderung	77	
Tipp 21	Blickfang für Kunden und Aufhänger für die Ansprache	79
Tipp 22	„Vergissmeinnicht“	82
Tipp 23	Sicherheit – ein wichtiges Motiv für die Menschen	83
Tipp 24	Das Mitarbeiter-Kochbuch als Weihnachtsgeschenk für Ihre Kunden	84
Tipp 25	„Gesundheitstag“	85
Tipp 26	Wie viele Münzen sind im Glas?	86
Tipp 27	Sponsoring mit Gegenleistungen	87
Tipp 28	Weihnachten kommt jedes Jahr	88
Tipp 29	„Warum sind Sie Kunde bei uns geworden?“	90
Tipp 30	Kunden laden Kunden ein	91

Tipp 31	Haben Sie immer eine Visitenkarte dabei?	92
Tipp 32	Was bekommt der Kunde beim Abschluss?	97
Tipp 33	Woran erinnern Sie Kunden nach einem Gespräch.....	98
Tipp 34	Die Erinnerungskarte	99
Tipp 35	Ein Blatt Papier	100
Tipp 36	Ein Bild sagt mehr als tausend Worte!	102
Tipp 37	Wofür haben Sie Prospekte?	103
Tipp 38	Verkaufen Sie mit Stift und Papier.....	104
Tipp 39	Sie verlieren einen Kunden, kann man da noch etwas tun?	105
Tipp 40	Die einfachste und erfolgreichste Verkaufsaktion.....	107

Teil III

Argumentation	111	
Tipp 41	Die Sprache des Verkäufers	113
Tipp 42	„Wo haben Sie Bedarf?“	119
Tipp 43	Der „Nein“-Sager von heute ist der „Ja“-Sager von morgen!.....	120
Tipp 44	Ein guter Tipp ist oft mehr wert als die Lockangebote von Wettbewerbern!	122
Tipp 45	Ist das Schweigen des Kunden Zustimmung?.....	124
Tipp 46	„Sie sind doch sowieso immer da!“ oder feste Terminvereinbarungen?	125
Tipp 47	Der Kunde zieht ein Wettbewerbsangebot vor!	128
Tipp 48	„... Ich hoffe Ihnen gedient zu haben und stehe Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.“	129

Tipp 49	Einmal im Jahr: das Grundsatzgespräch mit dem Kunden	131
Tipp 50	Zu viele Schuhe!!!	134
Tipp 51	Sagen Sie es Ihrem Kunden!.....	135
Tipp 52	Das Problem mit den vielen Problemen	137
Tipp 53	„Bitte setzen Sie sich in den nächsten Tagen mit uns in Verbindung!“	139
Tipp 54	Die Fälligkeitsliste ist überfällig.....	140
Tipp 55	„Gönnen Sie sich etwas Besonderes von Ihren Wertpapiergewinnen!“	141
Tipp 56	Wollen Sie sich mit Kunden wirklich nur „unterhalten“?.....	143
Tipp 57	Ja-Reaktionen auslösen!	144
Tipp 58	„Sprechen Sie über den Zinssatz noch einmal mit Ihrem Chef!“	145
Tipp 59	Wege zur Einwandbeantwortung	147
Tipp 60	Verkaufen gestern und heute.....	157

Teil IV

Service und Kundenbetreuung 159

Tipp 61	Störenfried Kunde?.....	161
Tipp 62	„We are ladies and gentlemen, serving ladies and gentlemen“	164
Tipp 63	Der Service-Manager.....	165
Tipp 64	Wir haben die Lösung, bevor das Problem kommt.....	166
Tipp 65	„Das Glück liegt in der Aufmerksamkeit in kleinen Dingen.“	167
Tipp 66	25 wichtige Kleinigkeiten, über die sich Ihr Kunde freut.....	170

Tipp 67	Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf die Treue Ihrer Kunden!.....	172
Tipp 68	„Ich bin noch nie angesprochen worden!“	173
Tipp 69	Wissen Sie, warum Kunden ihr Konto bei Ihnen auflösen?.....	174
Tipp 70	Eine Reklamation – elf argwöhnische Kunden.....	175
Tipp 71	Unerwartetes Verhalten verändert auch das Kundenverhalten.....	180
Tipp 72	Ich bin heute 20 Jahre Kunde Ihrer Bank!	181
Tipp 73	Wie Sie Ihre Weihnachtskarten persönlich und individuell gestalten	182
Tipp 74	Wer spricht die ersten fünf Minuten im Verkaufsgespräch?	185
Tipp 75	Telefon-Standards	186
Tipp 76	Service in Selbstbedienungs-Foyers	187
Tipp 77	Soll ich mich beim Kunden für den Abschluss eines Geschäftes bedanken?.....	189
Tipp 78	Den Kunden nicht wegschicken, sondern begleiten	191
Tipp 79	Fünf Minuten später schließen.....	193
Tipp 80	Wie waren Sie heute mit uns zufrieden?	194

Teil V

Filiale und Arbeitstechnik	197	
Tipp 81	Warten Sie gerne?	199
Tipp 82	Wie oft werden Sie bei Beratungsgesprächen gestört?	202
Tipp 83	Diskretion ist nicht gleich Diskretion!	204
Tipp 84	Systematische und konsequente Neukundenbetreuung	205
Tipp 85	„Eine gute und eine schlechte Nachricht“	208

Tipp 86	Suchen Sie Kunden für Ihre Angebote? Oder suchen Sie Angebote für Ihre Kunden?	210
Tipp 87	Mehr Zeit für den Kunden durch gezielte Terminvereinbarung	214
Tipp 88	Sichere Rückrufe	215
Tipp 89	„Dazu hatte ich keine Zeit“	216
Tipp 90	Abgänge oder Zuwächse festhalten?	217
Tipp 91	Jeden Tag gut aussehen! Auch Ihre Filiale	218
Tipp 92	Es regnet! Es beginnt zu regnen!	224
Tipp 93	Drinne warm, draußen kalt!	225
Tipp 94	Kundenfeiertag	226
Tipp 95	Wer erklärt den Kunden die SB-Geräte?	228
Tipp 96	Außer Betrieb – derzeit nicht besetzt.....	229
Tipp 97	Prospekte im Gummiband	230
Tipp 98	Einmal im Jahr werfen wir die nicht gebrauchten Prospekte weg.....	231
Tipp 99	Erfolgsbilanz: drei kreative Ideen.....	232
Tipp 100	Wie wirke ich auf Kunden?	234

Teil VI		
Führen		239
Tipp 101	Der erste Chef prägt entscheidend.....	241
Tipp 102	Das Mitarbeitergespräch.....	243
Tipp 103	Der Verhaltenskorridor: Mitarbeiter souverän führen und entwickeln.....	248

Tipp 104 Veränderungen machen Angst!	250
Tipp 105 Wenn die Ziele für das nächste Jahr fixiert sind, dann ist alles in Ordnung!	252
Tipp 106 Was ist in Mitarbeiterbesprechungen diskussionsfähig?.....	253
Tipp 107 „Haben Sie diese Idee umgesetzt?“	255
Tipp 108 Ertappen Sie Ihre Mitarbeiter bei guten Leistungen!	257
Tipp 109 Mitarbeiter und Kunden begeistern	258
Tipp 110 Kontrolle oder Erfolgsbilanz?	260
Tipp 111 Die Mitarbeiterbesprechung.....	261
Tipp 112 Warum besucht ein Mitarbeiter ein Seminar?	267
Tipp 113 „Ich versuche es einmal“	269
Tipp 114 Erste Erfolgsbilanz bei Verkaufsaktionen kurz nach dem Start	270
Tipp 115 „Ich habe da etwas Interessantes für Sie!“	271
Tipp 116 Haben Sie heute schon einen Mitarbeiter bestätigt, anerkannt oder gelobt?	273
Tipp 117 Beispiele wirken ansteckend! – Vorbild durch Beispiele!.....	275
Tipp 118 Mitarbeiter gezielt führen – aber wie?	277
Tipp 119 Das Vorbild des Geschäftsstellenleiters	279
Tipp 120 Geht nicht – gibt es nicht!	280
Die Autoren.....	283
Weitere Literatur von beiden Autoren.....	285
Stichwortverzeichnis.....	287

Teil I

Verkaufen

- Tipp 1** „Ich bin der finanzielle Coach meiner Kunden!“
- Tipp 2** Ihre Kunden erwarten von Ihnen konkrete Tipps zu Bank- und Geldgeschäften!
- Tipp 3** „Fragen Sie doch einfach Ihren Kunden!“
- Tipp 4** Vertriebs-Coaching: die zwölf häufigsten Fehler in Verkaufsgesprächen
- Tipp 5** Wie erkennen Sie, ob ein Kunde Interesse an einem Kauf hat?
- Tipp 6** Ein Angebot für einen Kunden – ein Erfolgsfaktor im Verkauf
- Tipp 7** Aktuelle Depotauszüge
- Tipp 8** Die Erstkonto-Eröffnung
- Tipp 9** Preise und Konditionen erfolgreich verkaufen
- Tipp 10** Reklamationen und Präsente
- Tipp 11** Nachverkauf – den Kunden nach dem Verkauf noch einmal überzeugen!
- Tipp 12** „Metzger-Qualität“ bei Kreditinstituten!
- Tipp 13** „Das hätten Sie mir aber früher sagen können!“
- Tipp 14** Gute Kreditkunden sind rar!
- Tipp 15** „Ich kenne meine langjährigen Kunden gut!“
- Tipp 16** Verkaufsorientierung am Telefon
- Tipp 17** Der angewärmte Kundenstuhl
- Tipp 18** Persönliche Betreuung – und wen erreicht der Kunde in der Urlaubszeit?
- Tipp 19** Freundlichkeit und Höflichkeit sind „schlechte Verkäufer“
- Tipp 20** Der Mutige gewinnt!

Tipp 1

„Ich bin der finanzielle Coach meiner Kunden“

Sie kennen das aus den Medien: Erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Sportler werden nach den Hintergründen und Ursachen ihrer sportlichen Leistung gefragt. Schnell kommt dann fast schablonenhaft eine Antwort wie etwa „Das hat vor allem an meiner Einstellung gelegen!“

Und wie ist es beim Verkaufen von Finanzdienstleistungen? Auch hier spielt die Grundeinstellung zur eigenen Tätigkeit sowie zu den Kunden und für Führungskräfte zusätzlich die Grundeinstellung zu den Mitarbeitern eine erfolgsentscheidende Rolle.

Noch vor wenigen Jahren wurden die Gedanken von Bankern durch Grundpositionen wie „Der Kunde ist König!“ oder durch Begriffe wie „Bank-“ oder „Schalterbeamter“ geprägt. Doch das ist inzwischen Vergangenheit. Vergessen Sie alles, was mit Über- und Unterordnungen, was mit Öffentlichem Dienst oder Beamtentum zu tun hat. Streben Sie vielmehr eine dauerhafte Geschäftspartnerschaft mit Ihren Kunden an und verstehen Sie sich als Verkäufer von beratungsintensiven Dienstleistungen.

Was bedeutet Geschäftspartnerschaft für Sie als Verkäufer in einem Kreditinstitut?

Geschäftspartnerschaft verlangt vom Verkäufer eine konsequente Markt- und Kundenorientierung, Geschäftspartnerschaft fordert vor allem *Partnerorientierung*. Neben dem Geschäft, dem isolierten Verkauf steht der Kunde als Abnehmer und als Mensch im Zentrum aller Tätigkeiten. Das setzt auf der Verkäuferseite Selbstvertrauen und Energie für eine langfristige und dauerhafte Geschäftsbeziehung voraus.

Nicht das kurzfristige Einmalgeschäft, den schnellen Umsatz gilt es anzustreben. Geschäftspartnerschaft zielt somit auf *Kontinuität* in der Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer sowie in der Zusammenarbeit zwischen Kreditinstitut und Kunden. Die „neuen“ Verkäufer sind weder unterwürfige Bittsteller noch aggressive Drücker. Sie hinterlassen keine „verbrannte Erde“ mit ausgetricksten, unzufriedenen und verärgerten Kunden. Und sie müssen deshalb nicht permanent nach neuen Kunden suchen. Elemente des Kundenservice und der Kundenbetreuung gewinnen dadurch eine noch stärkere Bedeutung. Das bedeutet:

Ziel des Erstkontaktes und des Erstverkaufes ist nicht nur der (schnelle) Verkaufsabschluss – die eigentliche Verkäuferqualität liegt in dem systematischen Einstieg in eine langfristige Verkäufer-Kunde-Beziehung!