

Günther Geyer

# Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken

Bankleistungen erfolgreich verkaufen

3., überarbeitete Auflage

**SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Geyer, Günther:**

Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken:

Bankleistungen erfolgreich verkaufen/Günther

Geyer. – 3., überarb. Aufl. – Wiesbaden: Gabler,  
1986.–

ISBN 978-3-409-39638-7

1. Auflage 1983

2. Auflage 1985

3. Auflage 1986

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1986

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1986



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.

ISBN 978-3-409-39638-7

ISBN 978-3-663-14814-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-14814-2

## **Zu diesem Buch**

Die Führung von Beratungs- und Verkaufsgesprächen in der Kreditwirtschaft ist der Gegenstand dieses Buches. Bankleistungen verkaufen Sie durch systematische Gesprächsführung erfolgreich.

### **1. Was sind „Bankleistungen“?**

Es sind alle Leistungen, die Sie als Mitarbeiter eines Kreditinstitutes Ihren Kunden anbieten können.

Eine Bankleistung ist sowohl

- die Überweisung,
- das Sparbuch mit gesetzlicher Kündigungsfrist,
- die Scheckkarte oder
- der Ratenkredit im Privatkundengeschäft,
- wie eine bestimmte Anlageform,
- die Baufinanzierung oder
- die Vermögensverwaltung im Individualkundengeschäft
- als auch eine Kreditrahmenvereinbarung,
- ein Zahlungsauftrag an einen ausländischen Empfänger oder
- ein Konsortialabschluß im Firmenkundengeschäft.

Jede einzelne Bankleistung kann dem Kunden berechnet oder gebührenfrei von dem Kreditinstitut erbracht werden. Die Vermittlung von Angeboten Ihrer Kooperationspartner – Bausparkassen, Versicherungen, Kapitalanlagegesellschaften, Hypothekenbanken, Factoringgesellschaften, Leasinggesellschaften – ist eine Bankleistung.

### **2. Was ist mit „erfolgreich“ gemeint?**

Es ist zum einen der geschäftliche Erfolg Ihres Kreditinstitutes und zum anderen Ihr ganz persönlicher Erfolg gemeint: der Geschäftsabschluß – Verkauf einer Bankdienstleistung – und Ihre persönliche Zufriedenheit im Kontakt mit Ihren Kunden.

### **3. Was bedeutet „verkaufen“, insbesondere bei Kreditinstituten?**

Allgemein: Die Abkehr aus der Verwaltungs- und Gewährungszeit („Kreditgewährung“ und „Kreditverwaltung“) und die Hinwendung zur aktiven Kundenpflege und -betreuung („Kreditvereinbarung“ und „Kreditkundenbetreuung“). Im engeren Sinne bedeutet verkaufen – auch bei Kreditinstituten –, Kunden zum Geschäftsabschluß motivieren.

## Was bietet Ihnen dieses Buch?

- Es ist für Sie ein übersichtliches Nachschlagewerk zum Themenkreis „Absatz von Bankleistungen in Beratungs- und Verkaufsgesprächen“.
- Es gibt Ihnen – als Interessent und Beobachter der Kreditwirtschaft im deutschsprachigen Raum – einen Überblick über die verschiedenen Formen von Beratungs- und Verkaufsgesprächen.
- Es hilft Ihnen als jüngeren Mitarbeiter in einem Kreditinstitut, sich systematisch auf Ihre Beratungs-, Verkaufs-, Betreuungs- und Akquisitionsaufgaben vorzubereiten.
- Es ermöglicht Ihnen als erfahrenem Mitarbeiter in einem Kreditinstitut, sich über Gespräche mit Bankkunden umfassend zu informieren.
- Es unterstützt Sie als Auszubildender in einer Bank oder Sparkasse bei Ihrer Vorbereitung auf Ihre Prüfung und der Wahl Ihrer Tätigkeit(en) nach Ihrer Ausbildungszeit.
- Es bietet Ihnen als „Insider“ wie Mitarbeiter im Kundenkontakt, Leiter eines Marktbereiches, Verkaufsförderer, Verkaufstrainer, Marketingmitarbeiter, Werbeverantwortlicher, Zweigstellen- oder Filialleiter usw., eine Zusammenfassung über die Beziehung zwischen den beratenden und verkaufenden Mitarbeitern in der Kreditwirtschaft und deren Kunden.
- Es unterstützt Sie als Führungskraft in einem Kreditinstitut bei Mitarbeitergesprächen und -besprechungen mit verkäuferischen Inhalten.
- Es erleichtert Ihnen als Weiterbildungsleiter oder Personalförderer, den aktuellen Trainingsbedarf bei den Mitarbeitern mit Kundenkontakt zu erfassen und geeignete Kräfte für die Kundenbedienung und -beratung auszuwählen.
- Es hilft Ihnen bei der systematischen Nacharbeit zu Trainingsveranstaltungen, die sich mit verkäuferischem Verhalten von Bankmitarbeitern befassen.
- Es erleichtert Ihnen, konstruktives, neutrales und destruktives Gesprächsverhalten an konkreten Gesprächsbeispielen aus Kreditinstituten zu erkennen.
- Es hilft Ihnen als Basismaterial und Übungsquelle für Ihre persönliche Weiterbildung im verkäuferischen Bereich.
- Es ermöglicht Ihnen, die eigenen Verhaltens- und Verfahrensweisen im Kontakt mit Ihren Kunden und Ihren potentiellen Kunden zu überprüfen.
- Es bietet Ihnen eine Vielzahl von Anregungen und Ideen. Sie können sie leicht institutspezifisch abwandeln und zielgerichtet einsetzen.
- Es zeigt Ihnen eine Reihe von Übungen zum Selbststudium und zur gemeinsamen Arbeit im Verkaufsteam Ihres Instituts auf.
- Es soll Sie bei Ihrer täglichen Arbeit als praktische Hilfe unterstützen. Es wird Ihren Kontakt zu Ihren Kunden erleichtern und Ihnen zusätzliche Verkaufserfolge ermöglichen.
- Es wird Sie in vielen Aktivitäten, die Sie erfolversprechend oder erfolgreich durchgeführt haben, bestärken und es wird Sie ab und zu nachdenklich stimmen.

Dieses Buch enthält ein Sortiment bewährter und neuer Werkzeuge. Denken Sie an andere Werkzeuge. – Werkzeuge werden erst dann wirklich wertvoll, wenn sie benutzt werden und ihren Zweck erfüllen. Wie die meisten anderen Werkzeuge können Sie die hier angebotenen Werkzeuge geschickt oder weniger geschickt benutzen. Sie können Sie auch ungenutzt verwahren oder gar vergessen. Sie können Sie auch mißbräuchlich anwenden, wie der Einbrecher das Brecheisen.

Ich bin überzeugt, daß Sie als Anwalt Ihrer Kunden und Ihres Instituts Ihren persönlichen Werkzeugkasten mit diesem Buch überprüfen, sorgfältig ordnen und ergänzen können. Nehmen Sie sich dazu Zeit, gönnen Sie sich kleinere Abschnitte dieses Buches, wählen Sie die für Sie wichtigen Teile aus, überprüfen Sie die einzelnen Ausführungen und testen Sie die Anregungen, Formulierungen, Verhaltensweisen.

### **Wie ziehen Sie den besten Nutzen aus diesem Buch?**

Bearbeiten Sie die 110 Übungen alleine, im Bekannten- oder Kollegenkreis. Die einzelnen Übungen finden Sie jeweils im laufenden Buchtext gesondert hervorgehoben. Sie werden mit der Bearbeitung der Übungen die Aussagen des Buches vertiefen und auf Ihre persönliche Situation übertragen. Häufig werden in den Übungen allgemeine Darstellungen und Aussagen institutsspezifisch variiert. Durch Ihre Auseinandersetzung mit diesen Übungen wird Ihr Verständnis für die Anliegen dieses Buches noch steigen. Die Akzeptanz wird erhöht werden und die Anwendung in der täglichen Arbeit erleichtert.

Das Zeichen (...) in den Anweisungen zu den Übungen bedeutet: Hören Sie bitte auf zu lesen und machen Sie eine Pause. Folgen Sie dann der vorangegangenen Anweisung. Lösungshinweise zu einer Reihe von Übungen finden Sie am Ende des Buches.

Dieses Buch ist nicht in wenigen Wochen entstanden. Es umfaßt meine Arbeit und meine Erfahrungen mit vielen Mitarbeitern und Führungskräften im Verkaufstraining unterschiedlicher Kreditinstitute zusammen: große und kleine Häuser, international und national tätige Institute, öffentlich-rechtliche und private Banken, Filialbanken und Zentralinstitute, Universal- und Spezialbanken usw. Es berücksichtigt auch – und nicht zuletzt – die vielen Äußerungen, konstruktiven und kritischen Inhalts, der Kunden von Kreditinstituten und der Öffentlichkeit.

Ich danke den Teilnehmern an meinen Führungsseminaren, Verkaufs- und Mitarbeitertrainings. Sie haben immer wieder um ein übersichtliches Nachschlagewerk zum Verkaufs- und Beratungsgespräch in Kreditinstituten gebeten. Sie haben durch ihre Anregungen, Fragen und Diskussionen das vorliegende Buch erst ermöglicht.

Ich danke allen, die mir Impulse für meine Arbeit mit Menschen und für Menschen gegeben haben.

Ich danke meiner Familie für die Unterstützung. Ich danke Renate für Verständnis und Geborgenheit. Ich danke Tobias und Verena für die Freude am Leben.

Ich bitte um Ihre Meinung. Teilen Sie mir Ihre Erfahrungen mit diesem Buch mit. Schreiben Sie an den Verlag oder an mich persönlich (Adresse: 6140 Bensheim 1, Narzissenweg 6).

Bensheim, im August 1982

Günther Geyer

## **Zur dritten Auflage**

Allen Lesern herzlichen Dank für die überaus positive Aufnahme der ersten und der überarbeiteten zweiten Auflage dieses Buches. In der vorliegenden dritten Auflage sind die Erweiterungen der zweiten Auflage enthalten: „Anforderungen an Bankberater“, „Abschlußverhalten“ und „Preiseinwände“. Der Abschnitt „Telefonverkaufsgespräch“ ist nicht mehr enthalten. Er ist in mein Buch „Telefonpraxis in Banken – Kunden besser betreuen, Leistungen erfolgreicher verkaufen“ (Gabler-Verlag, Wiesbaden 1985) eingeflossen. Zusätzlich enthält die dritte Auflage aktualisierte Zahlenangaben und neuere Marktforschungsergebnisse aus der Kreditwirtschaft.

Bensheim, im März 1986

Günther Geyer

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Zu diesem Buch</b> .....	5
<b>1. Der Bankmarkt</b> .....	13
1.1. Hohe Marktdurchdringung und zunehmender Wettbewerb .....	14
1.2. Zunehmende Information der Kunden .....	15
1.3. Zunehmender Kostendruck .....	16
1.4. Größere und neue Risiken .....	18
1.5. Steigende Zahl von Bankleistungen .....	19
1.6. Abnehmende Profilierungsmöglichkeiten .....	20
1.7. Geringere Kundenbindung .....	20
1.8. Neue Vertriebswege und -formen .....	20
<b>2. Berater und Kunde</b> .....	23
2.1. Anforderungen an den Bankberater .....	24
2.1.1. Persönliche Einstellung zur Berater-Tätigkeit .....	25
2.1.2. Fach- und Allgemeinwissen .....	26
2.1.3. Verkäuferisches Verhalten .....	28
2.2. Einstellungen und Verhaltensweisen des Kunden .....	30
2.2.1. Privatkunden .....	30
2.2.2. Firmenkunden .....	38
2.3. Geschäftspartnerschaft .....	39
<b>3. Die Kommunikation</b> .....	43
3.1. Die Gesprächsstörer .....	45
3.1.1. Befehlen .....	45
3.1.2. In eine „Schublade“ stecken .....	46
3.1.3. Herunterspielen .....	47
3.1.4. Ausfragen .....	47
3.1.5. Vorschläge vorschnell anbieten .....	48
3.1.6. Vorwürfe machen .....	48
3.1.7. Bewerten .....	49
3.1.8. Von sich reden .....	50
3.1.9. Überreden .....	50
3.1.10. Warnen .....	51
3.1.11. Ironisieren .....	51
3.1.12. Monologe .....	52
3.1.13. Gesprächsumfeld .....	52
3.1.14. Belastete(r) Gesprächspartner .....	53
3.1.15. Gesprächsbeispiele .....	54
3.2. Die Gesprächsförderer .....	56
3.2.1. Kunde(nwunsch) geht vor .....	56

3.2.2.	Zuhören	58
3.2.3.	Umschreiben	60
3.2.4.	Zusammenfassen	61
3.2.5.	Nachfragen	62
3.2.6.	Denkanstoß geben	62
3.2.7.	Relativieren	63
3.2.8.	Ich-Aussagen	64
3.2.9.	Bedingte Zustimmung	65
3.2.10.	Gesprächsumfeld	66
3.3.	Die Gesprächssteuerer	67
3.3.1.	Aktivierendes Zuhören	67
3.3.2.	Lenkende Fragen	69
3.4.	Kundenorientierte Sprache	76
3.4.1.	Bewußt sprechen	78
3.4.2.	Sprachstil	78
3.4.3.	Einfärbung der Sprache	78
3.4.4.	Sie-Stil	79
3.4.5.	Positiv formulieren	79
3.4.6.	Kurze Sätze	80
3.4.7.	Übersetzungsformulierungen	80
3.4.8.	Pausen	81
3.4.9.	Vermeiden von bestrafenden Reizen	81
3.5.	Nichtsprachliche Kommunikation	82
3.5.1.	Blickkontakt	83
3.5.2.	Mimik	84
3.5.3.	Gestik	85
3.5.4.	Körperhaltung	86
3.5.5.	Distanzzone	87
3.5.6.	Übersprunghandlung	88
3.5.7.	Körpersprache	89
3.6.	Zuwendung durch Kommunikation	91
<b>4.</b>	<b>Das systematische Beratungs- und Verkaufsgespräch</b>	<b>95</b>
4.1.	Die Gesprächseröffnung	96
4.1.1.	Gesprächsvorbereitung	97
4.1.2.	Begrüßung	98
4.1.3.	Kontaktthema	99
4.1.4.	Überleitung	101
4.2.	Die Bedarfsermittlung	101
4.2.1.	Begründung für den Kunden	102
4.2.2.	Bedarfsfragen	102
4.2.3.	Zusammenfassung	103
4.3.	Das kundenspezifische Angebot	104
4.3.1.	Formulierung des Angebots	105
4.3.2.	Kundenspezifische Erläuterung	106
4.3.3.	Demonstration	107



4.4.	Der Abschluß	109
4.4.1.	Kaufsignale	110
4.4.2.	Abschlußmethoden	111
4.4.3.	Abschlußverstärker	116
4.5.	Der Zusatzverkauf	117
4.5.1.	Gründe für Zusatzverkäufe	118
4.5.2.	Vorgehensweise	119
4.6.	Die Verabschiedung	122
4.6.1.	Persönliche Bindung	123
4.6.2.	Kontaktthema	123
4.6.3.	Gesprächsnachbereitung	124
<b>5.</b>	<b>Die Argumentation</b>	<b>129</b>
5.1.	Die Motive der Kunden	129
5.1.1.	Kaufmotiv: Ertrag/Gewinn/niedrige Kosten	130
5.1.2.	Kaufmotiv: Rationalisierung/Schnelligkeit/Bequemlichkeit	130
5.1.3.	Kaufmotiv: Sicherheit/Zuverlässigkeit	131
5.1.4.	Kaufmotiv: Ansehen/Geltung/Status	131
5.1.5.	Kaufmotiv: Neugierde/Spiellust	131
5.1.6.	Kaufmotiv: Gesundheit/Vorsorge	132
5.1.7.	Vom Defiziterlebnis zur Kaufentscheidung	132
5.2.	Das eigene Institut und die Wettbewerber	133
5.2.1.	Institutsbezogene Argumentation	134
5.2.2.	Wettbewerbsbezogene Argumentation	136
5.3.	Die Bankleistungen	138
5.3.1.	Leistungen des eigenen Instituts	138
5.3.2.	Leistungen der Wettbewerber	141
5.3.3.	Identifikation mit Bankleistungen	141
5.4.	Einwände	143
5.4.1.	Ursachen und Formen	143
5.4.2.	Wege der Einwandbeantwortung	145
5.4.3.	Preiseinwände	157
5.5.	Reklamationen	160
5.5.1.	Ziele der Reklamationsbearbeitung	160
5.5.2.	Erledigung von Reklamationen	161
5.6.	Der Nein-Verkauf	166
<b>6.</b>	<b>Besondere Gesprächsformen</b>	<b>169</b>
6.1.	Das Erstgespräch	169
6.1.1.	Fragen zum Erstgespräch	170
6.1.2.	Verhalten im Erstgespräch	171
6.2.	Das Akquisitionsgespräch	174
6.2.1.	Akquisition in Einzelschritten	174
6.2.2.	Akquisitionsbrief und -telefonat	175
6.2.3.	Verhalten im Akquisitionsgespräch	176
6.3.	Der Aktive Verkauf	177

6.3.1.	Kundenbetreuung	178
6.3.2.	Regeln des Aktiven Verkaufs	179
6.4.	Das Gespräch mit mehreren Kunden	182
6.5.	Das Gespräch mit Spezialistenunterstützung	184
6.6.	Das Gespräch mit Vertretern besonderer Kundengruppen	186
6.6.1.	Jugendliche Kunden	186
6.6.2.	Ältere Kunden	188
6.6.3.	Ausländische Kunden	189
6.7.	Das Gespräch außer Haus	190
6.8.	Das Telefonverkaufsgespräch	192
6.8.1.	Besonderheiten	192
6.8.2.	Formen	193
6.8.3.	Ablauf	194
6.8.4.	Verhaltensvorschläge	196
7.	<b>250 Tips für erfolgreiche Berater</b>	199
8.	<b>Übungen</b>	207
9.	<b>Lösungshinweise zu den Übungen</b>	234
10.	<b>Literaturhinweise</b>	241
11.	<b>Stichwortverzeichnis</b>	247