

VERKAUFS-AUSBILDUNG ADAPTIVES VERKAUFEN

Verkaufserfolg auf Rezept – Nein danke! Verkaufserfolg ist lernbar, aber nicht indem das Verhalten erfolgreicher Verkäufer zu kopieren versucht wird. Erfolgsversprechender ist der Aufbau der Fähigkeit, sich dem jeweiligen Kunden anpassen zu können bzw. adaptiv zu verkaufen.

Branche: Finanzdienstleister – Ausbildung Kundenberater

Problemstellung des Kunden

Eine Versicherungsgesellschaft mit Schwergewicht Sachversicherungen sah sich aus Rentabilitätsgründen vor der Herausforderung, das Geschäft mit Lebensversicherungen auszubauen. Klassische Ausbildungen und Führungsanstrengungen hatten bisher nicht den gewünschten Erfolg gezeigt.

Theoretische Grundlagen

Erfolgreich verkaufen ist lernbar.¹ Aber typische Verkaufstipps und -tricks in Form von „Wenn-Dann-Verhaltensregeln“, wie sie häufig in Verkaufsausbildungen vermittelt werden, reichen dazu nicht aus. Wer sie strikt befolgt, ist nachweislich sogar weniger erfolgreich, als wer rein intuitiv handelt.² Grund ist die Vielschichtigkeit der Verkaufsrealität, der „Wenn-Dann-Verhaltensregeln“ nur ungenügend gerecht werden. Darum überrascht kaum, dass Spitzenverkäufer ausgeprägte Fähigkeiten zu adaptivem Verhalten besitzen.³ Ihnen gelingt es, die Erwartungen und die Eigenarten des Kunden wahrzunehmen und den Verlauf sowie die Form des Verkaufsgesprächs situationsspezifisch anzupassen.

Vor dem skizzierten Hintergrund bestand die Aufgabe der effex ag darin, bei den Kundenberatern die adaptiven Fähigkeiten beim Verkauf von Lebensversicherungen in einer Ausbildung aufzubauen.

¹ Nerdinger, F. W. (2001). *Psychologie des persönlichen Verkaufs*. München: Oldenbourg.

² Klein, S. (2001). *Selbstmanagement und beruflicher Fortschritt. Entwicklung, Evaluation und Vergleich eines Trainingsprogramms*. Abgerufen am 27.04.2012 unter: <http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2002/0094/>; Sujjan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling, *Journal of Marketing*, 58, 39-52.

³ Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Research*, 27, 61-69.

Praktische Umsetzung

Nach einer eingehenden Analyse erarbeitete die effex ag eine auf den Kunden zugeschnittene Ausbildungssequenz, die nicht nur reale Praxisfälle des Unternehmens einbezog, sondern insbesondere auch die psychologischen Barrieren der Kursteilnehmenden berücksichtigte.

Mit Hilfe einer Persönlichkeitstypologie wurden die Unterschiede in den Erwartungen und Charakteren der Kunden für die Kundenberater lustvoll erlebbar gemacht. Nach erfolgter Sensibilisierung durchliefen die Kursteilnehmenden eine Reihe von Experimenten, welche die Grundprinzipien adaptiven Verkaufens und ihre Auswirkungen auf den Erfolg für sie spürbar machten. Darauf aufbauend erarbeitete jeder Kundenberater, ausgehend von seiner eigenen Verkaufsstrategie, verschiedene Varianten. Deren Einsatz wurde im Kurs trainiert und anschliessend an realen Kunden geprüft und weiter verfeinert. Begleitet wurde die Ausbildung durch ein umfassendes Transferkonzept unter Einbezug der direkten Vorgesetzten sämtlicher Kursteilnehmenden.

Wirkung

Im Schnitt vermochten die Kursteilnehmenden durch ihr stärker adaptives Verhalten gut zwei Drittel mehr Abschlüsse im Lebengeschäft zu erzielen als in der vergleichbaren Vorjahresperiode. Zum Vergleich steigerten sich sämtliche Kundenberater der Versicherungsgesellschaft in der gleichen Periode lediglich um etwa 6 %. Gleichzeitig steigerten die Kursteilnehmenden auch ihre Nichtleben-Abschlüsse überdurchschnittlich. Die Verhaltensänderung war zudem nachhaltig, da die Kursteilnehmenden die Zahl der Abschlüsse auch noch im Jahr nach dem Kursbesuch weiter zu steigern vermochten.