

Hans-Georg Schumacher  
Dieter F. Kindermann

# Strategisches und qualifiziertes Empfehlungs- management

Leitfaden für Verkäufer und  
Vertriebsführungskräfte in der  
Versicherungsbranche



Springer Gabler

---

# Strategisches und qualifiziertes Empfehlungsmanagement

---

Hans-Georg Schumacher  
Dieter F. Kindermann

# Strategisches und qualifiziertes Empfeh- lungsmanagement

Leitfaden für Verkäufer und  
Vertriebsführungskräfte in der  
Versicherungsbranche



Springer Gabler

Hans-Georg Schumacher  
Lampertheim, Hessen  
Deutschland

Dr. e. h. Dieter F. Kindermann  
Stadthagen, Niedersachsen  
Deutschland

ISBN 978-3-658-01554-1  
DOI 10.1007/978-3-658-01555-8

ISBN 978-3-658-01555-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Geleitwort

Die beiden Autoren Hans-Georg Schumacher und Dr. Dieter F. Kindermann sind langjährig erfolgreich tätige Versicherungsfachleute, für die Theorie und Praxis keine Fremdwörter sind. Von ihnen lernen und umsetzen führt zum Erfolg.

Beide Autoren verlassen sich nicht auf Technik – mit Ausnahme notwendiger Tarifberechnungen und Gutachten. Es gilt immer noch, wie „von Anbeginn der Zeiten“, dass Menschen angesprochen werden wollen. Kindermann spricht dabei vom „Nasenfaktor“. Es ist ihm wichtig, Menschen zu erreichen und nach diesem Muster verfährt ebenfalls seit Jahrzehnten Schumacher. Beide, Kindermann und Schumacher, zeigen praxisnah auf, wie jeder Verkäufer und auch jede Führungskraft, die ebenfalls Verkäufer sein soll (muss!) durch Fleiß und Einsatz, durch Direktansprache zum Erfolg kommt.

Die Versicherungsbranche befindet sich seit Jahren ununterbrochen im Wandel. Veränderungen bestimmen die tägliche Arbeitswelt, neue Tarife verlangen neue Berechnungen und nicht zuletzt sind diese auch den sich stetig verändernden Gesetzen geschuldet. Vieles wird dadurch nicht leichter. Die Direktansprache, zum Beispiel im Fachbereich Betriebliche Altersversorgung, ist eine wichtige Chance für den Erfolg.

Viel zu wenige Vermittler bzw. Akquisiteure und damit aber auch Führungskräfte, die Verkäufer anleiten, bilden sich permanent fort. Gesetzesänderungen werden oft überhaupt nicht spontan umgesetzt, großartige Chancen werden einfach verpasst. Führungskräfte, die die Gunst der Stunde nutzen und bereit sind, im Wandel der Zeit, des Geschehens, Gesetzesänderungen zu begreifen, sind einfach dem Geschehen voraus. Die Wandlungsfähigkeit muss ebenso gelebt werden wie die permanente Ansprache. In dieser liegt der Erfolg, das, was die beiden Autoren seit Jahren permanent beweisen und leben.

Doch eines verändert sich sicher niemals: Das ist der Mensch. Dieser steht im Vordergrund. Beratung und Verkauf, Nähe zum Kunden und egal ob Bestands- oder Neukunde, auf die Ansprache und die Zugangswege kommt es wesentlich an.

Die Leser dieses Buches werden Leitfäden für ihren Erfolg bekommen. Diese gilt es umzusetzen. Daraus wird Nutzen.

Hamburg,  
Ich wünsche viel Erfolg.

Dr. Norbert Winter, Physiker,  
langjähriger Vorstandsvorsitzender  
verschiedener  
Versicherungskonzerne

---

# Vorwort

Sie sind Verkäufer und wir sind Verkäufer. Wir sprechen die gleiche Sprache, kennen den heutigen Markt, wissen um die Chancen und Schwierigkeiten und wollen unsere geschäftlichen Ziele erreichen. Vieles hat sich jedoch in den letzten Jahren verändert. Eine notwendige und richtige Strategie darauf ist die ständige und systematische Erarbeitung von qualifizierten Empfehlungen. Nun sind Empfehlungen ein ewig altes und ein ewig neues Thema. Deshalb müssen die Vorteilhaftigkeit, die Zweckmäßigkeit und die Erfolgsaussichten von Empfehlungen nicht erst beschrieben werden. Dazu ist schon sehr häufig viel gesagt worden. Das ist allseits bekannt. Trotzdem zeigt sich in der Praxis, dass nur wenige Verkäufer regelmäßig und erfolgreich Empfehlungen erarbeiten, es sei denn, man ist in einem sogenannten Strukturvertrieb tätig. Woran liegt es, dass man trotz Einsicht und Wollen nicht oder nicht ausreichend aktiv wird? Wer fast täglich in Seminaren auf Verkäufer trifft, mit ihnen spricht, sie befragt und insbesondere in Praxistrainings die Empfehlungsnahme vormacht, erhält zunächst einmal eine Fülle von Gründen dafür, warum es nicht geht:

- Man hat keine Zeit dazu.
- Man ist bereits gedanklich beim nächsten Kunden.
- Der Kunde soll nicht überfordert und belästigt werden.
- Der Kunde will das nicht.
- Man selbst gibt ja auch keine Empfehlungen.
- Der Kunde hat schlechte Erfahrungen gemacht.

Das sind jedoch nur vorgeschobene Hindernisse. Es muss also noch tieferliegende Gründe geben. Zwei davon sind:

1. die (vermeintliche) Rolle als Bittsteller
2. die Ablehnung bestimmter trainierter Vorgehensweisen, die mehr oder weniger als manipulativ angesehen werden

Die Erarbeitung von Empfehlungen ist eine Stilfrage. Verkäufer haben ein seismografisches Gespür. Sie registrieren sofort, wenn Erklärungen, Aussagen oder Handlungen listig, nicht offen oder fragwürdig sind. Aufgesetzte oder manipulative Sprüche, die Verkäufer als trickreich und unehrlich empfinden, werden innerlich abgelehnt und nicht übernommen. Viele Verkäufer sperren sich an diesem Punkt, auch wenn Einzelne damit zu guten Ergebnissen kommen. Im qualifizierten Geschäft (zum Beispiel bei Unternehmen) gilt außerdem, dass jedes Abweichen von Klarheit, Wahrheit und Echtheit vom Angesprochenen in der Regel erkannt wird – und das ist tödlich für einen erfolgreichen Verkauf.

Wenn wir von einer anderen und erfolgreicherer Methode sprechen, heißt das, dass der Verkäufer die Vorgehensweise akzeptiert, deshalb tatsächlich praktiziert und des Weiteren, dass regelmäßig und gekonnt mit positiver Einstellung und gutem Gefühl Empfehlungen erarbeitet werden. Jeder Verkäufer wird immer dann verstärkt aktiv, wenn er sich in seiner Vorgehensweise wohlfühlt, er sich mit dem, was er macht, identifiziert und das Ganze Aussicht auf Erfolg hat.

„Erfolgreich“ heißt in diesem Fall, dass als Reaktion auf die heutige Marktsituation greifbare und auswertbare Empfehlungen erarbeitet werden. In einem Praxistraining mit 13 Ansprachen von Unternehmen haben wir 143 qualifizierte Empfehlungen erarbeitet. Bei 51 Empfehlungen haben sich die Empfehlungsgeber bereit erklärt, die Ansprache durch ein Empfehlungsschreiben anzukündigen.

Durch die Praxistrainings und die Umsetzung wird die Erkenntnis gewonnen, dass die Erarbeitung von Empfehlungen leichter funktioniert als erwartet. Wir haben außerdem festgestellt, dass dadurch ein interessanter und erfolgreicher Weg kreiert wird, der mit Zuversicht und viel Zielsicherheit gegangen wird. Empfehlungen sind ein effektiv wirkender Motivations- und Erfolgstreiber.

Veränderungen senden Signale aus und sind Weichenstellungen. Deshalb sind alle Veränderungen, die die Verkaufssituation berühren, auf positive und negative Auswirkungen zu prüfen. Mit der Darstellung des Berufsweges „Kindermann im Verkaufsleben“ wollen wir Ihnen aufzeigen, dass immer wieder Änderungen eintreten, die den Erfolg positiv beeinflussen. Also: keine Angst vor Veränderungen!

Bei den heute gegebenen Veränderungen, die auf den Verkauf wirken, hat die Politik durch die Neugestaltung des § 7 UWG die Finger im Spiel gehabt. Viele Verkäufer beurteilen die Einschränkungen bei der Telefonakquise als schlimm. Ein sehr positiver Aspekt dieser neuen Verkaufssituation ist jedoch, dass sich der Arbeitsschwerpunkt zwangsläufig auf die Erarbeitung und Auswertung von Empfehlungen

verlagert. Das Empfehlungsmanagement ist die Trumpfkarte, die entwickelt und eingesetzt werden muss.

Ein erfolgskonzentriertes **Empfehlungsmanagement** ist ein geradezu ideales und äußerst wirksames Führungsinstrument. Vertriebsführungskräfte verfügen somit über eine effektvolle Steuerungsmöglichkeit. Wir wollen deshalb Grundideen der Managementtheorien behandeln, um dadurch das Basiswissen zu verbreitern und zu vertiefen. Wer sich mit diesen Grundlagen beschäftigt, wird die Zusammenhänge besser erkennen und verstehen. Für eine Führungskraft ist es ein Beitrag zur Erfolgssicherheit, wenn ein Konzept zur Führungsstruktur mit entsprechenden Maßnahmen (zum Beispiel Empfehlungsmanagement) entwickelt wird.

Gleichzeitig wollen wir ein **Zielleitsystem** aufzeigen, das den Erfolg bei der Neukundengewinnung aus erhaltenen Empfehlungen absichert. Diese Strategie wird von Verkäufern bereits erfolgreich angewendet. Damit ist eine große Konsensfläche gegeben, die zu einer erfolgreichen, ausschöpfbaren Plattform wird.

Wir beide, beide Autoren, sind Praktiker, die den Erfolg suchen, Erfolg haben und den Erfolg und die Methode, erfolgreich zu werden, an Sie weitergeben. Ihr Erfolg, lieber Leser, ist von Ihrem Willen und Ihren Fähigkeiten zur Umsetzung abhängig. Der Erfolg wird durch das Zielleitsystem planbar.

Wir freuen uns, wenn Sie mit unseren Überlegungen noch erfolgreicher werden und wünschen Ihnen, dass Sie mit viel Drive noch erfolgreicher werden.

Hans-Georg Schumacher  
Dieter F. Kindermann

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                                                   |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Telefonakquise verliert an Bedeutung – Empfehlungen sind im Kommen</b>                                         | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Empfehlungen und Hinderungsgründe für die Erarbeitung von Empfehlungen</b>                                     | <b>5</b>  |
| <b>3</b> | <b>Empfehlungsmanagement – anders und erfolgreich</b>                                                             | <b>15</b> |
| 3.1      | Persönlichkeitsstärke des Verkäufers als Unternehmer                                                              | 16        |
| 3.2      | Spielregeln für die Empfehlungsnahme                                                                              | 19        |
| <b>4</b> | <b>Strategie zur Erarbeitung von Empfehlungen</b>                                                                 | <b>25</b> |
| 4.1      | Strategiepunkte                                                                                                   | 28        |
| 4.1.1    | Erkenntnisse und Vorgänge aus der Praxis                                                                          | 31        |
| 4.2      | Gestaltung eines Empfehlungsgespräches                                                                            | 34        |
| <b>5</b> | <b>Gesprächsleitfaden</b>                                                                                         | <b>45</b> |
| <b>6</b> | <b>Einwandbehandlung</b>                                                                                          | <b>47</b> |
| <b>7</b> | <b>Kontaktaufnahme und Sprechverhalten bei Empfehlungen</b>                                                       | <b>49</b> |
| 7.1      | Kontaktaufnahme mit dem Empfohlenen                                                                               | 49        |
| 7.2      | Ansprache und Sprechverhalten                                                                                     | 50        |
| 7.2.1    | Je mehr Sie sich als Unternehmer sehen, desto stärker wirken Sie in Ihrer Ausstrahlung, Demonstration und Sprache | 51        |
| 7.3      | Strukturierter Gesprächsleitfaden                                                                                 | 52        |
| 7.3.1    | Gesprächsleitfaden zur Erstansprache                                                                              | 54        |
| 7.3.2    | Kernaussagen zu den vorangegangenen Ausführungen                                                                  | 55        |
| 7.3.3    | Eigener Gesprächsleitfaden                                                                                        | 55        |

---

|           |                                                                                                                     |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8</b>  | <b>Win-win-Situation – die aktive Empfehlungspartnerschaft .....</b>                                                | <b>59</b>  |
| <b>9</b>  | <b>Verbandsgeschäft .....</b>                                                                                       | <b>63</b>  |
| <b>10</b> | <b>Zusammenfassung (erster Teil) .....</b>                                                                          | <b>67</b>  |
| <b>11</b> | <b>Veränderungen gab es schon immer .....</b>                                                                       | <b>69</b>  |
| <b>12</b> | <b>Nicht vergessen sollten wir unsere Stammkunden .....</b>                                                         | <b>75</b>  |
| <b>13</b> | <b>Vergessen Sie das Empfehlungsmanagement nicht .....</b>                                                          | <b>77</b>  |
| <b>14</b> | <b>Es geht um Qualität .....</b>                                                                                    | <b>83</b>  |
| <b>15</b> | <b>Empfehlungsmanagement – der Erfolgsmultiplikator Nr. 1 .....</b>                                                 | <b>85</b>  |
|           | 15.1 Es gilt, Netzwerke zu schaffen und zu pflegen .....                                                            | 85         |
| <b>16</b> | <b>Empfehlungsmanagement – Praxis für die Führungskraft .....</b>                                                   | <b>87</b>  |
| <b>17</b> | <b>Kommen wir jetzt wieder zum Verkäufer .....</b>                                                                  | <b>91</b>  |
| <b>18</b> | <b>Veränderungen sind Chancen .....</b>                                                                             | <b>95</b>  |
| <b>19</b> | <b>Was heißt Führung? .....</b>                                                                                     | <b>101</b> |
| <b>20</b> | <b>Empfehlungsmanagement ist in der Zeit der Veränderung ein<br/>erfolgreiches Instrument des Managements .....</b> | <b>103</b> |
| <b>21</b> | <b>Führung – das Merton-Modell .....</b>                                                                            | <b>105</b> |
|           | 21.1 Hauptfaktoren, die die Häufigkeit der Interaktionen zwischen<br>einem Einzelnen und der Gruppe bestimmen ..... | 109        |
|           | <b>Anhang .....</b>                                                                                                 | <b>113</b> |
|           | <b>Weiterführende Literatur .....</b>                                                                               | <b>119</b> |

# Telefonakquise verliert an Bedeutung – Empfehlungen sind im Kommen

1

Peng! Der Traum ist geplatzt. Die telefonische Kaltakquise (Cold Calls) im Privatkundengeschäft entfällt aus dem Spektrum möglicher Formen der Kundenansprache. Es sei denn, es liegt eine Einwilligung vor – und das ist ja bei Cold Calls nicht der Fall. Bei „sonstigen Marktteilnehmern“, also Unternehmen, liegt eine unzumutbare Belästigung nicht vor, wenn bei Telefonanrufen von einer zumindest mutmaßlichen Einwilligung ausgegangen werden kann. Es ist somit zu prüfen, ob das anzurufende Unternehmen dem Anruf positiv gegenüberstehen wird – und das ist schwierig.

Deshalb zunächst zum Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG):

§ 7 Unzumutbare Belästigungen

- (1) Unlauter im Sinne von § 3 handelt, wer einen Marktteilnehmer in unzumutbarer Weise belästigt.
- (2) Eine unzumutbare Belästigung ist insbesondere anzunehmen
  1. bei einer Werbung, obwohl erkennbar ist, dass der Empfänger diese Werbung nicht wünscht.
  2. bei einer Werbung mit Telefonanrufen gegenüber Verbrauchern ohne deren Einwilligung oder gegenüber sonstigen Marktteilnehmern (zum Beispiel Unternehmen), ohne deren zumindest mutmaßliche Einwilligung.
  3. bei einer Werbung unter Verwendung von automatischen Anrufmaschinen, Faxgeräten oder elektronischer Post, ohne dass eine Einwilligung der Adressaten vorliegt.
  4. bei einer Werbung mit Nachrichten, bei der die Identität des Absenders, in dessen Auftrag die Nachricht übermittelt wird, verschleiert oder verheimlicht wird oder bei der keine gültige Adresse vorhanden ist, an die der Empfänger eine Aufforderung zur Einstellung solcher Nachrichten richten kann, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.