

Die Kunst der Akquise (2)

FIRMENKUNDENGESCHÄFT Entscheidend für den Erfolg bei der Neukundengewinnung im Firmenkundengeschäft ist neben einem wirkungsvollen Marketinginstrumentarium eine stringente Systematik bei der Vorgehensweise. Die einzelnen Phasen – von der Zielvorgabe über die Marktanalyse und die Kontaktplanung bis hin zur Umsetzung in konkrete Verkaufsmaßnahmen – sind daher klar zu definieren. *Anton Schmoll*

Keywords: Firmenkunden, Marketing, Strategie

In der Praxis hat sich der in ► 1 dargestellte Ablauf bei der Neukundengewinnung bewährt. Eine derartige Systematik soll den Firmenkundenbetreuer nicht einengen, sondern vielmehr als Orientierungshilfe für zielgerichtetes und effizientes Verkaufen dienen.

Die Akquisitionsplanung: Der Trichter-Effekt

Bei der Entwicklung einer Akquisitionsstrategie ist zu überlegen, wie viele Wunschkunden man ansprechen muss, um einen Neukunden zu gewinnen. Für die Ermittlung des erforderlichen Bedarfs an Wunschkunden ist nun der Umkehrschluss von Interesse: Wenn man x neue Firmenkunden gewinnen will, muss man y potenzielle Wunschkunden in der Akquisitionsdatenbank haben.

In diesem Zusammenhang kann man von einem „Trichter-Effekt“ sprechen. Dies bedeutet: In den „Akquisitionstrichter“ muss man oben wesentlich mehr hinein schütten, damit unten (langsam aber stetig) ein zufriedenstellendes Ergebnis (ausreichende Neukundengewinnung) herauskommt. ► 2 zeigt den Trichter-Effekt der Neukundengewinnung mit entsprechenden Erfahrungswerten aus der Praxis.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine systematische Akquisitionsstrategie ist

die Auswahl jener Nichtkunden, die für die Bank von besonderem Interesse sind. Daher ist es erforderlich, eine instituts-einheitliche Vorstellung von „Wunschkunden“ zu entwickeln und Kriterien für die Attraktivität der angestrebten Kundenbeziehung zu definieren.

Attraktivitäts-Scoring zur Auswahl der Wunschkunden

Zur Beantwortung dieser Frage wird von einigen Banken ein „Attraktivitäts-Scoring“ ermittelt. Von möglichen Bewertungskriterien für Firmenkunden wie

- Unternehmensgröße (Firmenumsatz),
- Branche,
- Rechtsform,
- Unternehmensalter,
- Auslandstätigkeit,
- Umsatzwachstum,
- Bonität

können dann aufgrund geschäftspolitischer Schwerpunkte Gewichtungen vergeben werden (zum Beispiel: die Faktoren „Firmenumsatz“ mit 25 % oder „Auslandstätigkeit“ mit 20 % usw.). Die auf diese Weise ermittelten Scoringwerte schaffen die Basis für eine grobe Prioritätenreihung aller Nichtkunden im Marktgebiet. Im nächsten Schritt werden durch subjektive Einschätzung der Betreuer (aufgrund ihrer regionalen Marktkenntnis und Erfahrung) jene Wunschkunden definiert, die das höchste Chancenpotenzial aufweisen. So wie beim Rating müssen diese

Werte des Attraktivitäts-Scorings einmal jährlich überprüft werden. Auf diese Weise kann das „Wunschkunden-Portfolio“ an die sich ändernden Marktgegebenheiten angepasst werden.

Die Türöffner: Kreativität ist gefragt

So wie bei der Kundenintensivierung braucht man auch beim Akquisitionskonzept konkrete Standards. Für eine systematische Neukundengewinnung müssen beispielsweise folgende Fragen beantwortet werden:

- Womit kann man die Wunschkunden ansprechen? (Akquisitionsanlässe, „Aufhänger“, „Türöffner“)
- Wie kann man den Kontakt herstellen? (Wege der Neukundenansprache, Kontaktformen)
- Wie oft sollen Wunschkunden kontaktiert werden? (Betreuungsintensivität)

Die Kontaktaufnahme mit Nichtkunden ist erfahrungsgemäß eine besondere Herausforderung. Es gilt, das Interesse des potenziellen Kunden zu wecken und sich von den Mitbewerbern positiv abzuheben. Das erfordert Kreativität. Und dafür kann es naturgemäß kein Patentrezept geben. Die „Aufhänger“ bzw. „Türöffner“ müssen außerdem zur Mentalität der Zielgruppe und zum Image der Bank passen. Für die aktive Kundenansprache können die unterschiedlichsten Aufhän-

SYSTEMATISCHES VORGEHEN BEI DER NEUKUNDENGEWINNUNG

1. Erhebung des Marktpotenzials

- Anzahl der Unternehmen im Einzugsgebiet
- Struktur des Firmenkundenmarkts (Unternehmensgröße, Branchen usw.)
- Bisherige Marktausschöpfung
- Vergleich der eigenen Kundenstruktur mit der Marktstruktur

2. Akquisitions-Zielplanung

- Ausgangspunkt: Gesamtbankplanung
- Erarbeiten der Akquisitionsjahresziele
- Ressourcenplanung

3. Aufbau der Akquisitionsdatenbank

- Zukauf externer Daten (Adressenbeschaffung)
- Einspeicherung von Nichtkundendaten in eine eigene Datenbank
- Erfassung aller Bewertungen in der Datenbank
- Betreuer – Kennzeichen

4. Definition der Wunschkunden: Attraktivitäts-Scoring

- Auswahl der Wunschkunden
- Bewertung der Attraktivität (Scoringbewertung)
- Festlegung der Bearbeitungsprioritäten
- (Einschätzung des Chancenpotenzials)

5. Ermittlung der Zielpersonen

- Recherche über Ansprechpersonen
- Erfassung Name / Anrede / Adresse

6. Kontaktplanung

- Festlegung der Betreuungsstandards
- Quartalsplanung der Akquisitionskontakte
- Bestimmen der Kontaktformen

7. Akquisitionsbrief

- Aufmerksamkeit / Neugierde wecken
- Briefgestaltung / Brieferstellung
- Versand

8. Akquisitionstelefonat

- Telefonleitfaden
- Terminvereinbarung

9. Akquisitionsgespräch

- Gesprächsvorbereitung
- Potenzialanalyse / Bedarfs-erhebung
- Präsentationsunterlagen
- Erstbesuch im Unternehmen

10. Nachbetreuung

- Bestätigungsbrief
- (Dank / Ergebnis)
- Eingabe Besuchsbericht in Datenbank
- Planung der nächsten Schritte

11. Angebotserstellung / Folgetermin

- Erarbeitung des individuellen Angebots
- Angebotsübermittlung
- Folgegespräche

12. Abschluss

- Verkaufsabschlüsse
- Ergebnisdokumentation in der Datenbank

13. After Sales Service

- Einladung zu Veranstaltungen
- Zusendung von Broschüren, Ratgebern usw.
- Übermittlung aktueller / anlassbezogener Unterlagen
- Kontaktpflege gemäß Betreuungsstandards

14. Controlling

- Ergebniscontrolling
- Maßnahmencontrolling

ger genutzt werden. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um: betriebsbezogene, umfeldbezogene, produktbezogene sowie emotionale Aufhänger.

Betriebsbezogene Aufhänger: Hier liegt der Anlass für die Kontaktaufnahme im Bereich der betrieblichen Sphäre des Wunschkunden. Dabei handelt es sich beispielsweise um ein Firmenjubiläum, um Betriebserweiterung, Standortverlagerung oder neue Produktentwicklungen. Das Geschehen im Einzugsgebiet der Bank muss daher ständig mit der Zielrichtung verfolgt werden, interessante Unternehmen für die Akquisition zu entdecken. Umgekehrt gilt es, bei den von der Bank definierten Wunschkunden auf derartige betriebsbezogene Anknüpfungssignale zu achten.

Umfeldbezogene Aufhänger: Jedes Unternehmen ist in ein spezifisches, wirtschaftliches, rechtliches und technologisches Umfeld gebettet. Immer dann, wenn es zu Veränderungen in diesen Bereichen kommt, ist das ein Aufhänger für Akquisitionskontakte.

So führte beispielsweise die EU-Erweiterung zu neuen Marktdimensionen. Für etliche mittelständische Unternehmen sind internationale, grenzüberschreitende Aktivitäten bereits Realität, andere bereiten sich jedoch „auf den Sprung über die Grenze“ vor. Viele mittelständische Unternehmen suchen Informationen über ihre neuen Auslandsmärkte, wodurch der Beratungsbedarf steigt. Manche Banken bieten mit ihrem „International Desk“ umfassende Unterstützung beim Auf- und Ausbau grenzüberschreitender Aktivitäten. Und das ist wiederum ein konkreter Aufhänger für die Neukundengewinnung.

Zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit ist es erforderlich, dass die Betriebe internationale Qualitätsnormen erfüllen. Die industriellen Fertigungstechniken unterliegen somit einem ständigen Veränderungsprozess. Gleichzeitig führt die zu-

nehmende ökologische Sensibilisierung zu immer mehr Auflagen im Bereich des Umweltschutzes (Altlastensanierung, Luftreinhaltung, Abfall- sowie Abwasserbereinigung usw.).

Innovative Fertigungstechnologien und Umwelttechnik erfordern neue Investitionen, die wiederum zu einem steigenden Kapitalbedarf führen. Neben reinen Finanzierungsfragen ist hier auch spezielles Beratungs-Know-how gefragt, da es gerade auf diesen Gebieten eine (fast unüberschaubare) Vielfalt an öffentlichen Förderungsaktionen gibt. Oftmals sind diese Förderungen den Unternehmen nicht bekannt, weshalb zahlreiche Programme ungenutzt bleiben.

Aus diesem Grund wurde in der Erste Bank ein spezieller Förderungs-Service entwickelt, um in diesem Förderungs-Dschungel Hilfe und Orientierung zu bieten. Eine besondere Aktion bot die „Lange Nacht der Förderungen“. Neben den Förderungsspezialisten der Bank gab es bei dieser Veranstaltung bis 23.00 Uhr Beratungen von den Experten der verschiedenen Bundes- und Landesförderungsstellen. Ein derartiger Förderservice sowie

damit verbundene Spezialveranstaltungen sind ebenfalls wirkungsvolle Wege zur Profilierung am Markt und bilden wertvolle Aufhänger für die Ansprache neuer Kunden.

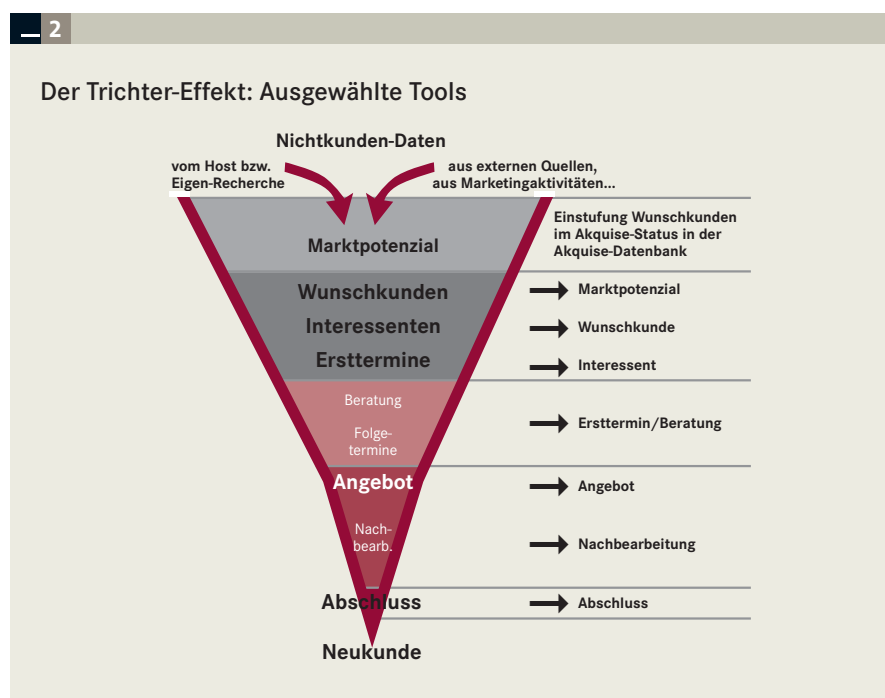
Bankproduktbezogene Aufhänger: Die Leistungs- und Produktpalette einer Bank muss immer wieder an die sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie den geänderten Kundenerwartungen angepasst werden. Dabei muss es sich nicht immer um Produktinnovationen i.e.S. handeln. Viel häufiger kann man in der Praxis Produktvariationen beobachten. Wesentlich wichtiger als diese Unterscheidung ist aus Marketingsicht, dass das Angebot durch Ergänzungen oder Bündelung bestehender Produkte in den Augen der Unternehmer attraktiver wird und zusätzlichen Kundennutzen bietet.

Derartige neuer Produktprogramme sind klassische Aufhänger für die Neukundengewinnung. Der Betreuer kann (zumindest für einige Zeit) an seine Zielkunden mit Angeboten herantreten, die die Mitbewerber im Moment nicht haben.

In diesem Zusammenhang zwei Praxisbeispiele, die sich bei der Gewinnung neuer Firmenkunden bewährt haben:

■ *Das „s Wachstumspaket“:* Die letzten Jahre waren von den Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise geprägt. Aus diesem Grund hat die Erste Bank das „s Wachstumspaket“ entwickelt. Unter dem Motto „Holen Sie sich den Aufschwung in Ihr Unternehmen!“ wird den Unternehmungen ein spezieller Mix von Finanzierungsprodukten und Serviceleistungen angeboten. So gab es beispielsweise den „s Beschäftigungs-Bonus“. Als erste Bank in Österreich wurde hier ein einzigartiger Anreiz bei der Schaffung von Arbeitsplätzen geboten: Wenn ein Betrieb im Rahmen seiner Investitionen neue Arbeitsplätze schafft, reduziert sich der Kreditsatz (in Abhängigkeit von der Anzahl der neuen Arbeitsplätze).

■ *Das Firmenkonto mit Zufriedenheitsgarantie:* Das klassische Geschäftskonto im mittelständischen Firmenkundengeschäft ist nach wie vor das Girokonto. Es ist quasi das Herzstück zur Abwicklung der täglichen Bankgeschäfte. Um neue Kunden anzusprechen, wurde das „Firmenkonto mit Zufriedenheitsgarantie“ geschaffen. Der Unternehmer hat damit die Möglichkeit, das Girokonto Kommerz zwölf Monate lang zu testen. Die damit verbundene Servicegarantie für bestimmte Leistungen bietet ihm die Möglichkeit, die Qualität der Bank zu testen. Bei Nicht-



Der Trichter-Effekt: Ein Beispiel

| Akquisestatus | Quote | Stückzahl |
|----------------|-------|-----------|
| Marktpotenzial | | 5.000 |
| Wunschkunde | 40 % | 2.000 |
| Interessent | 25 % | 500 |
| Ersttermin | 50 % | 250 |
| Angebot | 50 % | 125 |
| Abschluss | 80 % | 100 |

erfüllung wird dem Firmenkunden eine „Kompensation“ angeboten. Ist der Unternehmer mit den in Anspruch genommenen Dienstleistungen nicht zufrieden, erhält er nach einem Jahr sein Geld zurück. Refundiert werden beispielsweise die bezahlte Kontoführungsprovision, bestimmte Buchungskostenbeiträge, Kosten für eine BankCard usw.

Emotionale Aufhänger: Die bisher dargestellten Praxisbeispiele bezogen sich auf die Sachebene. Die Beziehung zwischen einem mittelständischen Unternehmen und einer Bank ist allerdings nicht

den daher mehrere für die Akquisition wichtige emotionale Ebenen bei den Nichtkunden angesprochen. Vor allem sollte vermittelt werden, dass

- der Kontakt mit der Sparkasse Oberösterreich wertvoll sein wird,
- das Geschenk (und damit der Kontakt) Wohlbefinden und Fitness bringen wird,
- das Institut auf regionale Verbundenheit Wert legt.

Für die Akquisitionsstrategie wurde ein eigener Imagefolder kreiert. Im Text wird der Bezug der Sparkasse Oberösterreich

positiv, und auch die Terminquote lag signifikant über dem Durchschnitt früherer Akquisitionsaktionen.

■ *Mailings mit Überraschungseffekt:* Die weiteren Beispiele stammen von der Taunus-Sparkasse, die bei der Firmenkundenakquisition spezielle Akquisitionsschreiben verwendet. Diese Art von Neukunden-Mailings für die Erstkontaktaufnahme soll beim Empfänger so stark in Erinnerung bleiben, dass beim darauf folgenden Anruf des Firmenkundenbetreuers schon Interesse für ein persönliches Gespräch geweckt wird.

So erfolgt die Erstansprache der ausgewählten Kunden über das „Siegellack-Mailing“. Dabei handelt es sich um einen Akquisitionsbrief, der unter dem Motto „Auf unsere Beratung geben wir Ihnen Brief und Siegel“ dem potenziellen Kunden die Taunus-Sparkasse als vertrauensvollen Partner vorstellt. Gleichzeitig wird in diesem Schreiben die Kontaktaufnahme des Betreuers in den nächsten Tagen angekündigt.

Von besonderem Erfolg gekrönt sind zweiteilige Mailings mit einem Überraschungseffekt: Im nächsten Schritt wird ein Päckchen verschickt, in dem nur ein Teil eines Geschenks liegt, zum Beispiel der Fuß einer Tischuhr. Motto: „Wir nehmen uns die Zeit, die Sie brauchen“. Die dazu gehörige Uhr wird dem potenziellen Kunden dann erst beim persönlichen Akquisitionsgespräch durch den Betreuer übergeben.

Neue Akquisitionskultur

Eines der entscheidenden Merkmale einer erfolgreichen Vertriebsbank ist eine leistungsstarke und motivierende Vertriebskultur. Klare und sichtbar gelebte Wertmaßstäbe tragen dazu bei, den Mitarbeitern einen „Kompass“ in die Hand zu geben und ihre Aktivitäten in Richtung Markt zu lenken. Es ist allerdings anzumerken, dass verkaufen in vielen Banken nach wie vor ein negatives Image

Die Kontaktaufnahme mit Nichtkunden ist erfahrungsgemäß eine besondere Herausforderung. Es gilt, das Interesse des potenziellen Kunden zu wecken und sich von den Mitbewerbern positiv abzuheben. Das erfordert Kreativität.

mit einer abstrakten Geschäftsverbindung zwischen anonymen Wirtschaftseinheiten gleichzusetzen. Unternehmen werden stets von Menschen repräsentiert. Diese Überlegung gilt es auch bei der Akquisition zu beachten. Die Devise bei den emotionalen Aufhängern lautet daher: „Im Neukunden den Menschen ansprechen.“ Das wird im Folgenden anhand einiger Praxisbeispiele aufgezeigt.

■ *„Das Weiße Gold“:* Das erste Beispiel stammt von der Sparkasse Oberösterreich. Eine wichtige wirtschaftliche Grundlage dieses Bundeslandes ist historisch gesehen Salz. Eine Vielzahl historischer Orte wie Hallstatt, Bad Aussee oder Bad Ischl zeugen von der Bedeutung der Salzstraße. Der Handel mit dem „Weißen Gold“ war über Jahrhunderte hinweg eine wichtige Einnahmequelle zahlreicher Herrscher. Daneben kann man noch einen weiteren Bezug zum Geld herstellen: Salz ist ein kostbares Konservierungsmittel und beständig wie ein Zahlungsmittel. Mit dem Aufhänger „Weiße Gold“ wur-

zum „Weißen Gold“ hergestellt. Die zentrale Botschaft lautet: „Wir haben die richtigen News für Sie und bringen Ihnen ein kg Weißes Gold“. Um den Folder individueller zu gestalten, befindet sich im Innenteil ein großes Foto des Firmenkundenbetreuers. Die Vorgehensweise folgt dem klassischen Akquisitionsablaufkonzept:

- Zusendung des personalisierten Folders an die ausgewählten Wunschkunden.
- Telefonische Kontaktaufnahme durch den Kundenbetreuer selbst, weil der Wunschkunde durch das Foto bereits ein Bild vom Betreuer im Kopf hat.
- Besuch im Betrieb und Übergabe des „Weißen Goldes“ (1 kg Salz).

Durch das Motto des „Weißen Goldes“ hat der Firmenkundenbetreuer sowohl beim telefonischen Erstkontakt als auch beim Gesprächstermin einen Anknüpfungspunkt bzw. ein Gesprächsthema. Das Feedback der kontaktierten Nichtkunden auf diesen Aufhänger war überwiegend

