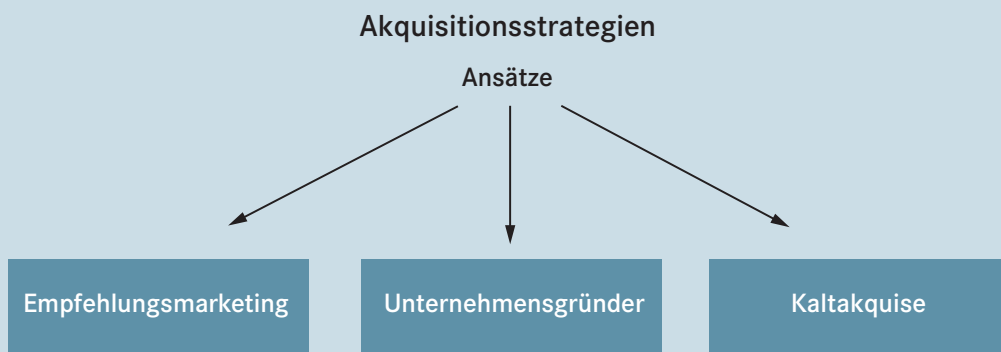




STRATEGIEN ZUR NEUKUNDENGEWINNUNG ▶ 1



Die Kunst der Akquise (1)

FIRMENKUNDENGESCHÄFT Neben der Intensivierung bestehender Geschäftsverbindungen ist die Gewinnung neuer Kunden das zweite Standbein einer professionellen Marktbearbeitung. Es gilt, mit der Gestaltung eines strukturierten Akquisitionsprozesses – von der Zielplanung bis zum Controlling der Vertriebsmaßnahmen – eine möglichst effiziente und ertragsorientierte Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung sicherzustellen. Dabei ist es wesentlich, dass dieser Prozess systematisch, einheitlich und konsequent durchgeführt wird. *Anton Schmoll*

Keywords: Firmenkunden, Marketing, Strategie

Im Firmenkundenportfolio einer Bank gibt es laufend Verschiebungen: Firmenkunden, die schon länger mit dem Institut zusammengearbeitet haben, wandern ab, Betriebe werden geschlossen bzw. an Nachfolger übergeben – neue Unternehmen werden gegründet. Die Kunden sind gleichsam ständig „in Bewegung“. Neben den von der Kundenseite ausgehenden Initiativen kann es aber auch aus Sicht der Bank Handlungszwänge geben. Dazu gehört, dass für ein Institut bestimmte Firmenkunden aus Bonitäts- oder Ertragsüberlegungen nicht mehr interessant sind. Jede dieser Veränderungen hat eine Verringerung der Kundenzahl zur Folge. Um Marktanteile zu halten, ist es notwendig, die nicht mehr vorhandenen Firmenkunden durch neue zu ersetzen.

Strategien zur Neukundengewinnung

Gleichsam nach dem Motto „viele Wege führen nach Rom“ gibt es auch bei der Neukundengewinnung mehrere Stoßrichtungen. Im Wesentlichen kann man drei in ► 1 aufgezeigte Akquisitionsstrategien unterscheiden.

Aktives Empfehlungsmarketing: Die erste und auch sehr wichtige Akquisitionsstrategie ist das aktive Empfehlungsmarketing. Es ist gleichsam „der Königsweg der Neukundengewinnung“, weil es sich um eine sehr effiziente Vorgehensweise handelt. Jeder Firmenkunde kennt ja eine Vielzahl anderer Unternehmen (Branchenkollegen, Lieferanten, Bekannte usw.), die einen ähnlichen Beratungsbedarf wie er selbst haben. Dieses Netzwerk gilt es zu nutzen. Denn Empfehlungen von Firmenkunden bei ihren Geschäftspartnern bis hin zur Ankündigung des Betreuers führen am raschesten zum Erfolg. Die Vorlaufzeit von der Kontaktaufnahme bis zum Abschluss wird in diesem Fall erheblich verkürzt.

Eine Empfehlung, in der sich der Betreuer auf seinen Firmenkunden beruft, wird vom neuen potenziellen Kunden als positiv assoziiert. Denn über die Empfehlung wurde gleichsam ein Vertrauensbonus mitgeliefert. Der Betreuer wird durch den Empfehlungsgeber quasi „vorverkauft“ – und der Weg zur Akquisition wesentlich erleichtert.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass in Gesprächen mit zufriedenen Kunden nach der Weiterempfehlung bewusst gefragt wird. Die Praxis zeigt nämlich, dass es hier bei den Kundenbetreuern manchmal innere Barrieren gibt und die Empfehlungsfrage unterbleibt. Daher ist es wichtig, das Thema Weiterempfehlung in den Verkaufstrainings zu forcieren und solche Gesprächssituationen gezielt zu trainieren.

Das Empfehlungsmarketing ist der Königsweg der Neukundengewinnung. Jeder Firmenkunde kennt eine Vielzahl anderer Unternehmen (Branchenkollegen, Lieferanten, Bekannte usw.), die einen ähnlichen Beratungsbedarf wie er selbst haben. Dieses Netzwerk gilt es zu nutzen.

Daneben muss diese Strategie auch eine entsprechende Vertriebsunterstützung erhalten. Dafür eignet sich beispielsweise ein spezieller „Empfehlungsfolder“ mit eigenen Empfehlungskarten. Der Neukunde erhält ein spezielles Willkommensangebot und der Empfehlungsgeber als „Dankeschön“ für seine Empfehlung Gutscheine für verschiedene Artikel.

Neukundengewinnung durch Gründerstrategie: Ein wichtiges Marktsegment bei der Neukundengewinnung stellen die Unternehmensgründer und Betriebsübernehmer dar. Im Gegensatz zu den bestehenden Unternehmungen verfügen Existenzgründer in den meisten Fällen noch über keine feste Bankverbin-



Die Kaltakquise ist ein mühsames und kostspieliges Unterfangen. Sie erfordert in besonderem Maße Ausdauer, Geduld und vor allem Beharrlichkeit.

„
dung. Daher werden angehende Unternehmer, denen man bei der Firmengründung geholfen hat, zu treuen Kunden mit stabilen Kundenbeziehungen. Aus diesem Grund hat die Sparkassengruppe in Österreich bereits vor einigen Jahren eine umfangreiche Strategie mit der Bezeichnung „GO! Gründer Offensive“ ins Leben gerufen. Im Einzelnen enthält dieses Konzept zur Neukundengewinnung die in ► 2 skizzierten Elemente.

Die Mitarbeiter in den Gründercentern kommen alle aus dem Firmenkundengeschäft und beschäftigen sich ausschließlich mit Fragen der Unternehmensneugründung und Betriebsübergabe. Dadurch erlangen sie im Laufe der Zeit ein Spezial-Know-how, so dass man sie als echte „Gründungsexperten“ bezeichnen kann. Diese Mitarbeiter begleiten die zukünftigen Unternehmer in der Gründungsphase und erarbeiten mit ihnen ein optimales Start-up-Umfeld.

Ein wichtiges Ziel der GO! Gründer Offensive besteht darin, die angehenden Unternehmer bei der Entwicklung des eigenen Businessplans wirkungsvoll zu unterstützen. Dazu wurde mit der „GO! Gründerakademie“ eine spezielle Institution ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um ein viertägiges Intensivtraining, in dem die Teilnehmer auf den Gründeralltag vorbereitet werden. Dazu wird beispielsweise die Entwicklung eines Unternehmens in Form eines umfassenden Unternehmensplanspiels über mehrere Jahre hinweg simuliert.

Um die angehenden Unternehmer zu motivieren, sich mit dem Thema Businessplan intensiver auseinanderzusetzen, findet jedes Jahr der „i2b & GO! Businessplan-Wettbewerb“ statt. Zur

Teilnahme berechtigt sind alle engagierten Existenzgründer und Betriebsübernehmer, die in einem bestimmten Zeitraum ein Unternehmen entweder neu gegründet oder übernommen haben. Insgesamt werden bei diesem größten Businessplan-Wettbewerb Österreichs Geld- und Sachpreise im Gesamtwert von rund 90.000 € vergeben. Die Prämierung erfolgt im Rahmen einer großen repräsentativen Schlussveranstaltung. Außerdem erhält jeder Teilnehmer kostenlos zwei Feedbacks von unabhängigen Experten zu seinem Unternehmenskonzept.

Durch diese hier nur überblicksmäßig dargestellten Aktivitäten konnten sich die Sparkassen im Segment Unternehmensgründung profilieren und besitzen heute ein positives Image auf diesem Gebiet, das für die Akquisition ein gutes Fundament bietet.

Kaltakquise: Im Vergleich mit den soeben dargestellten Akquisitionsstrategien ist die Kaltakquise ein mühsames und kostspieliges Unterfangen. Man muss ja davon ausgehen, dass der Firmenkundenmarkt angesichts des vorhandenen Verdrängungswettbewerbs bereits weitgehend verteilt ist: Unternehmen, die über keine Bankverbindung verfügen, gibt es praktisch nicht. Bevor ein Unternehmen seine Bankverbindung ausweitet oder wechselt, sind oft sehr lange Vorarbeiten notwendig. Wie die Praxis zeigt, ist es eher die Ausnahme, wenn der erste Gesprächstermin bei einem Wunschkunden sofort zu einem größeren Geschäftsabschluss führt. Vielfach ist es so, dass es nach der Angebotsphase erst in weiteren Folgeterminen zu einem Verkaufsabschluss kommt. So kann es sein, dass für einen Neukunden eine intensive Bearbeitung von einem halben Jahr (und manchmal bis zu einem Jahr) benötigt wird.

Die Kaltakquise erfordert daher in besonderem Maße Ausdauer, Geduld und vor allem Beharrlichkeit. Angesichts dieser Herausforderungen wird im Folgenden auf die Vorgehensweise bei dieser Akquisitionsstrategie näher eingegangen, um dafür praxisorientierte Anregungen zu liefern.

Elemente des Akquisitionssystems

Welche Faktoren entscheiden nun über den Erfolg bei der Firmenkundenakquisition? Eine Frage, die aufgrund ihrer Komplexität nicht leicht zu beantworten ist. Das wird mit dem Begriff „Akquisitionssystem“ zum Ausdruck gebracht. Ein Konzept zur Neukundengewinnung ist ein System mit bestimmten Elementen (Bausteinen), zwischen denen vielfältige Beziehungen bestehen. Es ist wie bei einem Mosaik, das auch mehr ist als ein wahllos zusammengewürfelter Haufen von Steinchen. Erst durch das sinnvolle Aneinanderfügen der verschiedenartigen Mosaiksteine ergibt sich ein vollendetes Bild.

Dies zu erkennen ist Herausforderung und Schwierigkeit zugleich. Denn sehr oft ist in der Praxis zu beobachten, dass Banken Probleme damit haben, die einzelnen Elemente zu erkennen

und sie sinnvoll zu einem ganzheitlichen Akquisitionskonzept zu verbinden. Um dieser Schwierigkeit zu begegnen, bietet ► 3 einen Überblick über das Gesamtsystem der Firmenkundenakquisition, das sich in der Praxis bewährt hat.

Geschäftspolitik: Die Lösungsansätze für eine erfolgreiche Neukundengewinnung bei Unternehmungen können nicht isoliert von der übergeordneten Gesamtbankstrategie betrachtet werden. In der Bank muss Klarheit über den Stellenwert des Firmenkundengeschäfts und über die Notwendigkeit der Neukundengewinnung in diesem Marktsegment bestehen. Dabei kommt dem Top-Management eine zentrale Rolle zu. Nachhaltige Verkaufsorientierung beginnt beim Vorstand. Er muss den klaren Willen zu erkennen geben, dass ihm die Akquisition neuer Kunden wichtig ist. Ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg im Firmenkundenvertrieb besteht daher darin, dass den Vertriebsmitarbeitern klare Vorstellungen über die anzustrebenden Marktziele und Vorgehensweisen bei der Marktbearbeitung vermittelt werden.

Organisatorische Rahmenbedingungen: Eine nicht unwesentliche Voraussetzung für eine zielorientierte Umsetzung der Akquisitionsstrategie ist die Akquisitionsinfrastruktur. Das generelle Ziel bei der Festlegung der Vertriebsstruktur ist die optimale, ertragsorientierte Ausrichtung der vorhandenen Vertriebsressourcen an den Markterfordernissen. Dabei gilt es vor allem drei Fragen zu beantworten:

- Wie viel Zeitkapazität steht für die Neukundengewinnung zur Verfügung?
- Wie viel Zeitaufwand wird für die Betreuung der Wunschkunden kalkuliert?
- Welche Struktur im Vertrieb ist für die spezielle Situation der Bank geeignet?

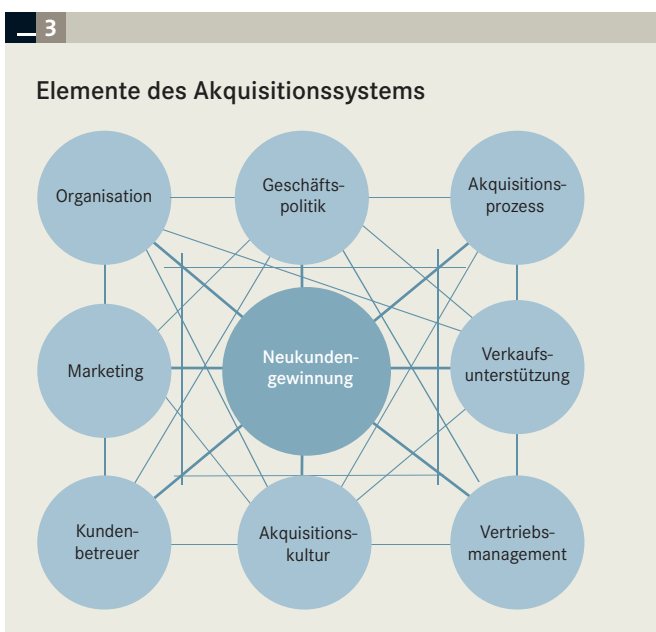
Das Ziel dieser Überlegungen besteht darin, grobe Anhaltspunkte zu finden, wie viele Akquisitionsadressen einem Kundenbetreuer zugeordnet werden sollen bzw. wie viele Wunschkunden er zeitlich verkraften kann. Der Betreuungsaufwand für einen Wunschkunden ist abhängig von der Art und Häufigkeit der Akquisitionskontakte. Die Grundlage für die Ermittlung des erforderlichen Zeitaufwands bilden die Betreuungsstandards, die sowohl die Art der Betreuungsaktivitäten als auch die Kontaktfrequenz je Aktivität festlegen. Anhand von Erfahrungswerten sowie aufgrund der Diskussionen in den Workshops ergibt sich für den Betreuungsbedarf pro Wunschkunde eine Bandbreite zwischen zehn und 18 Stunden pro Jahr. Ein Ziel könnte dann beispielsweise lauten, dass ein Kundenbetreuer pro Jahr zwischen sieben bis zehn neue Kunden akquirieren soll.

Die konkrete Zielvereinbarung ist unter anderem von der für die Akquisition zur Verfügung stehenden Zeit (Anteil an der

2

Elemente der GO! Gründer Offensive

Gründer-Center	Know-how-Transfer	i2b&GO! Businessplan-Initiative	Informationen Unterlagen
Umfassende Beratung	Gründer-Akademie	Unterstützung	Gründerpaket
Drehscheibe	Workshops	Businessplan-Wettbewerb	Gründer-Hompage
Netzwerk			



4

Qualifikationsmerkmale des Kundenbetreuers (Kompetenzfelder)

Persönlichkeitskompetenz	Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Methodenkompetenz	Akquisitionskompetenz
Extrovertiert	Betriebswirtschaftliches Know-how	Kommunikationsfähigkeit	Strukturiertes Vorgehen	Abschlussfähigkeit
Kontaktfreudigkeit	Marktkenntnisse	Freundlichkeit	Zeitmanagement	Kreativität
Selbstsicherheit	Produktkenntnisse	Empathie	Selbstorganisation	Mut
Optimismus	Analytische Fähigkeiten	Teamfähigkeit	IT-Kenntnisse	Beharrlichkeit

Anwesenheitszeit eines Betreuers) sowie von der Art der Vertriebsstruktur abhängig. Dabei gibt es in der Praxis prinzipiell drei Varianten:

- Gleichartige Zielvereinbarungen: Jeder Firmenkundenbetreuer hat die gleichen Akquisitionsziele (zum Beispiel x Neukunden pro Jahr).
- Personelle Differenzierung: Entsprechend ihren Fähigkeiten wird bei den Vertriebsmitarbeitern zwischen „Hunter“ und „Farmer“ unterschieden, das heißt, die einen bekommen mehr Akquisitionsziele und die anderen mehr Intensivierungsziele. Entscheidend ist, dass die Gesamtziele der Vertriebseinheit (zum Beispiel eines Firmenkunden-Centers) erreicht werden.
- Spezialisierung: Es gibt auch Banken die eigene Akquisitionsteams installiert haben. Die Aufgabe der Mitarbeiter in diesen Teams besteht dann ausschließlich in der Gewinnung neuer Firmenkunden, die nach gewisser Zeit an die Bestandskundenbetreuer übergeben werden.

Akquisitionsprozess: Mit der bewussten Gestaltung eines strukturierten Akquisitionsprozesses soll eine möglichst effiziente und ertragsorientierte Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung sichergestellt werden. Der Akquisitionsprozess beschreibt die einzelnen Phasen von der Zielplanung bis zum Controlling der Vertriebsmaßnahmen. Dabei ist für den Erfolg wesentlich, dass dieser Prozess „systematisch“, „einheitlich“ und „konsequent“ durchgeführt wird.

Verkaufsunterstützung: Um die verkäuferischen Leistungen der Kundenbetreuer zu erhöhen, ist es notwendig, die Neukundengewinnung durch geeignete Maßnahmen zu erleichtern. Dabei geht es beispielsweise um die Erhebung des Marktpotenzials, die Mitwirkung beim Aufbau der Akquisitionsdatenbank oder die Beschaffung von Firmenadressen und Handelsauskünften. Besonderes Geschick erfordert die Entwicklung von Telefonleitfäden sowie die Formulierung und Gestaltung der Akquisitionsbriefe.

Wichtig ist weiter eine attraktive Präsentation des zielgruppenbezogenen Produkt- und Dienstleistungsangebots verbunden mit einem entsprechenden Argumentationskatalog für den Betreuer (zum Beispiel Nutzenformulierungen, Einwandbehandlung). Um Bankdienstleistungen besser begreifen zu können (und zwar in der doppelten Bedeutung des Wortes) bedarf es unterschiedlicher Demonstrationen in Form von Prospekten, Foldern oder Broschüren.

Für das Erstgespräch benötigen die Betreuer wiederum einen speziellen Image- oder Motivfolder. Hier geht es nicht so sehr um die Darstellung der Bankprodukte, sondern um die Präsentation der Bank als Partner und Problemlöser für die mittelständische Wirtschaft. Besonders wichtig ist es dabei, die Alleinstel-

lungsmerkmale des Instituts gegenüber den Mitbewerbern klar herauszustreichen.

Marketing: Alle Maßnahmen der Neukundengewinnung können nur dann voll wirksam werden, wenn die Unternehmen eine positive Meinung über die Bank und deren Leistungsfähigkeit haben. Ein zielgruppenspezifisches Marketing und eine spezifische Kommunikationspolitik soll die Wirksamkeit der Akquisitionsstrategie verstärken. Im Wesentlichen wird damit das Ziel verfolgt, den Unternehmern ein positives Image der Bank zu vermitteln, die Attraktivität für die mittelständische Wirtschaft herauszustreichen, um dadurch eine Profilierung gegenüber den Mitbewerbern zu erreichen.

Durch gezielte Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sollen bei den potenziellen Kunden Präferenzen geschaffen werden. Somit hat die Werbung im Firmenkundengeschäft eine anbahnende und unterstützende Funktion. Für die Akquisition wichtige PR-Maßnahmen sind spezielle Unternehmerveranstaltungen, zu denen neben den Kunden auch Nichtkunden eingeladen werden. Den Zielsetzungen „Kontaktförderung“, „Kompetenzaufbau“ und „Vermittlung von Fachinformationen“ entsprechend kommen verschiedene Themen und Veranstaltungstypen in Frage.

Kundenbetreuer: Neben Strukturen, Instrumenten und Prozessen hängt der Erfolg bei der Neukundengewinnung letztlich von den im Firmenkundengeschäft handelnden Menschen ab. Die wichtigsten und wirkungsvollsten Profilierungschancen am Markt laufen über den Vertriebsmitarbeiter. Er ist die Drehscheibe zum Markt und steht im Zentrum der Geschäftsbeziehung. Für einen aktiven Firmenkundenvertrieb bedeutet dies: Jedes Akquisitionskonzept ist so gut wie die Firmenkundenbetreuer der Bank. Die besten Akquisitionskonzepte sind Makulatur, wenn sie von den Vertriebsmitarbeitern nicht umgesetzt werden.

Vertriebsmanagement: Die Verantwortung für die Steuerung der Akquisitionsaktivitäten im Hinblick auf die Erreichung der Akquisitionsziele liegt bei den Führungskräften im Vertrieb. Sie beeinflussen den Verkaufserfolg durch ihre Entscheidungen über Prioritäten und Ressourceneinsatz sowie durch ihre Fähigkeit, positive Rahmenbedingungen für die Neukundengewinnung zu schaffen. Die Art der Führung hat wiederum unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Vertriebsmitarbeiter. Und nicht zuletzt: Den Führungskräften obliegt es, die Mitarbeiter zu inspirieren, zu motivieren und für die Neukundengewinnung zu begeistern.

Akquisitionskultur: Der Erfolg am Markt hängt wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, die in Strategien und Zahlen fassbaren Hard Facts mit den Soft Facts der Vertriebs- und Akqui-



Die wirkungsvollsten Profilierungschancen am Markt laufen über den Vertriebsmitarbeiter. Er ist die Drehscheibe zum Markt und steht im Zentrum der Geschäftsbeziehung.

sitionskultur zu einem leistungsfähigen Ganzen zu verbinden. „Markt- und Verkaufsorientierung“ müssen einen wichtigen Platz in den zentralen Wertvorstellungen der Gesamtbank einnehmen. Denn der im Alltag spürbare Geist und Stil des Hauses sowie die vorherrschenden Denkmuster prägen das Verhalten der Mitarbeiter mehr als formale Vorschriften. „Verkaufsorientierung“ als Leitlinie richtet sich aber nicht nur an die Vertriebsmitarbeiter, sondern an alle Stellen des Instituts – quasi nach dem Motto: Die Verkaufsabteilung ist nicht die ganze Firma, aber die ganze Firma sollte wie eine Verkaufsabteilung sein.“

Der Firmenkundenbetreuer als Akquisiteur

Wie bereits erwähnt, bilden die Kundenbetreuer in ihrer Funktion als Akquisiteure einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Erreichung der Akquisitionsziele. Die fachlichen und persönlichen Qualitäten der Vertriebsmitarbeiter entscheiden somit über Erfolg oder Misserfolg bei der Neukundengewinnung. Neben den klassischen Kompetenzfeldern wie „Persönlichkeitskompetenz“, „Fachkompetenz“, „Sozialkompetenz“ und „Methodenkompetenz“ kommen für die Neukundengewinnung noch

spezifische Anforderungen an die verkäuferische Kompetenz („Akquisitionskompetenz“) hinzu ► 4.

Zweifelsohne erfordert die Gewinnung neuer Kunden mehr Kraft und Überwindung als die Geschäftsintensivierung durch Stammkundenpflege. Daher ist das Verhalten mancher Vertriebsmitarbeiter auch heute noch mehr vom Bringgeschäft dominiert. Vor allem der Kaltakquise gehen sie lieber aus dem Weg. Die größten Hürden bei der Akquisition sind persönliche Widerstände beim Verlassen der Komfortzone sowie unzureichende Verkaufstechniken oder die Angst vor dem „Nein“ des Nichtkunden.

Erfolgreiche Akquisition ist neben bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen (zum Beispiel Optimismus) vor allem eine Frage der persönlichen Einstellung zum Beruf des Verkäufers. Einfach ausgedrückt: Verkaufen muss Freude machen. Wer andere überzeugen möchte (und nichts anderes ist Verkaufen) muss von seinem eigenen Tun überzeugt sein. (Eigen-) Motivation bringt (Selbst-) Sicherheit – das erleichtert die Arbeit und bringt letztlich mehr Erfolg. Zu einem erfolgreichen Verkäufer gehören beispielsweise:

- Fähigkeit zum Kontaktaufbau (zum Beispiel Zugehen auf fremde Menschen),
- Kreativität (zum Beispiel unkonventionelle Ansprachestrategien),
- Mut zum Experiment (zum Beispiel verschiedene „Türöffner“ ausprobieren),
- Beharrlichkeit (zum Beispiel Geduld, Ausdauer, Konsequenz),
- Frustrationstoleranz (zum Beispiel Misserfolge verkraften).

Der „Wettkampf um neue Kunden“ hat viele Parallelen mit dem Wettkampf der Spitzensportler. Für erfolgreiche Akquisition muss man ähnliche Voraussetzungen mitbringen wie im Kampfsport. Neben optimalen Trainingsvoraussetzungen ist es vor allem die mentale Vorbereitung und die Einstellung im Kampf um Hundertstel Sekunden. Mut, Selbstsicherheit, Selbstvertrauen sowie der unbedingte Wille zum Sieg sind Eigenschaften, die man auch für das aktive Verkaufen braucht.

Fit im Verkauf durch regelmäßiges Training: Die Basis für Spitzenleistungen im Sport sind das sportliche Können (das Beherrschen der Technik) und genügend Kondition, um die ganze Saison durchhalten zu können. Dazu gibt es für die Sportler umfangreiche Trainingsprogramme. Welche Programme gibt es aber für die Kundenbetreuer, um im Verkauf fit zu bleiben?

Traditionell sind die Schwerpunkte der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auf die Entwicklung der fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten ausgerichtet. Um bei der Akquisition die angestrebten Erfolge erreichen zu können, müssen aber die Per-

sonalentwicklungsmaßnahmen dazu beitragen, die verkäuferische Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter gezielt zu stärken und eine positive Einstellung zum Verkauf fördern. Erst durch regelmäßiges und konsequentes Training werden Erfolge am Markt erzielt. Jeder Firmenkundenbetreuer sollte daher etwa fünf bis sechs Tage pro Jahr verkäuferisch trainiert werden. Erst regelmäßiges Üben führt zur Verinnerlichung und Anwendung der erlernten Fertigkeiten. Die Förderung und Kontrolle der verkäuferischen Umsetzung des Erlernten in den Vertriebsalltag ist dann die Aufgabe der Führungskraft vor Ort.

Nachhaltigkeit durch Verkauf coaching: Trotz der positiven Wirkungen, die mit Verkaufstraining erzielt werden können, ist zu bedenken: Wenn man von einem durchschnittlichen Arbeitsjahr ausgeht, hat ein Betreuer rund 210 Arbeitstage in der Bank. Selbst wenn er davon (im Idealfall) circa fünf Tage Verkaufstraining hat, gibt es so gut wie keine Änderung im Verkaufsverhalten. Um hier Nachhaltigkeit zu gewährleisten, bedarf eines gezielten Verkauf coaching. Auch hier haben wir wieder die Parallele zum Sport, denn der heute vielfach verwendete Begriff „Coaching“ hat ja seinen Einzug in die Welt des Managements über den Sport gefunden.

Ziel des Vertriebs coaching ist es, die Vertriebsleistung der Vertriebsmitarbeiter nachhaltig zu steigern, um sie so für die Herausforderungen im härter werdenden Wettbewerb fit zu machen. Prinzipiell kann diese Coachingrolle entweder von einem

Ein wesentlicher Beitrag zum Erfolg im Firmenkundenvertrieb besteht daher darin, dass den Mitarbeitern klare Vorstellungen über die anzustrebenden Marktziele und Vorgehensweisen bei der Marktbearbeitung vermittelt werden.

externen Coach oder von der jeweiligen Führungskraft wahrgenommen werden (sofern diese über eine entsprechende Ausbildung verfügt).

In seiner Funktion als Coach bietet die Führungskraft im Vertrieb dem Kundenbetreuer Hilfestellung und begleitet ihn auf seinem Weg zum „Profiverkäufer“. Coaching im Vertrieb bedeutet daher, nicht nur darüber zu sprechen, was zu tun ist, sondern Hilfestellung beim „Wie“ zu geben. Auf diese Weise entwickeln Führungskraft und Mitarbeiter eine gemeinsame Sicht über die notwendigen Schritte sowie über die möglichen Mittel und Wege, die für eine erfolgreiche Neukundengewinnung erforderlich sind. Daher gehört es bei etlichen Banken zu den Aufgaben einer Führungskraft, ihre Vertriebsmitarbeiter bei Akquisitionsgesprächen zu begleiten, ihnen

Feedback zu geben und damit die verkäuferische Kompetenz zu stärken.

Gemeinsam stärker werden durch Sales Meetings: Neben Verkaufstraining und Coaching bilden regelmäßige Besprechungen über Vertriebsfragen ein Instrument der Verkaufsförderung. Bei diesen Meetings der Vertriebsführungskräfte und Vertriebsmitarbeiter sollen ausschließlich Verkaufsthemen behandelt werden. Dieser Hinweis ist insofern wichtig, weil viele Mitarbeiterbesprechungen von „bankinternen Themen“ wie ablauforganisatorischen Änderungen, internen Anweisungen usw. dominiert werden – und das Thema Verkauf dann zu kurz kommt. Bei Verkaufsbesprechungen stehen daher ausschließlich folgende Ziele im Mittelpunkt:

- Verbesserung der verkäuferischen Fähigkeiten,
- der gemeinsame Lernprozess,
- Austausch von Erfolgsfaktoren,
- die Nutzung des Kreativitätspotenzials einer Gruppe,
- die Motivation der Vertriebsmitarbeiter.

Bedeutsam ist, dass diese Treffen regelmäßig stattfinden und konsequent durchgehalten werden. Im Hinblick auf die Sitzungsfrequenz findet man in der Praxis verschiedene Vorgangsweisen wie zum Beispiel „Wöchentliche Verkaufsbesprechung“ oder „Monatliches Vertriebsmeeting“. In diesen Teambesprechungen berichten die Kundenbetreuer über ihre Verkaufstätigkeiten seit dem letzten Treffen sowie über ihre Vorhaben der kommenden Wochen. Alle Mitarbeiter erhalten einen Überblick über wichtige Kundenkontakte und können gleichzeitig wertvolle Verkaufstipps austauschen. Dabei werden beispielsweise folgende Fragen besprochen:

- Wie viele Wunschkunden konnten im letzten Monat kontaktiert werden?
- Was waren brauchbare „Türöffner“ bzw. „Aufhänger“?
- Welche Verkaufsargumente sind bei den Unternehmern besonders gut angekommen?
- Wo gab es die größten Barrieren bzw. Hemmnisse?

Durch diesen systematischen Austausch von Erfahrungen aus der Verkaufspraxis profitieren die Kundenbetreuer von Ideen, die andere bereits mit Erfolg anwenden. Umgekehrt ist es auch notwendig, über Schwierigkeiten offen zu sprechen. Das bietet nämlich die Chance, Lösungsansätze in der Gruppe gemeinsam zu erarbeiten. ■

Der Beitrag wird in der nächsten Ausgabe fortgesetzt.

Autor: Prof. Dr. Anton Schmolz ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien.