

## Firmenkundenakquise (1)

# Neukunden mit System gewinnen

von Prof. Dr. Anton Schmoll

Neue Firmenkunden zu gewinnen, ist neben der Intensivierung vorhandener Kundenbeziehungen das zweite Standbein einer systematischen Marktbearbeitung. Die Akquisitionsprozesse werden für Sparkassen dabei immer mehr zu einem wichtigen Wettbewerbsinstrument.



*Ein Ass im Ärmel allein macht noch keinen guten Berater.*

*(contrastwerkstatt/fotolia)*

Im Firmenkundenportfolio einer Sparkasse 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 sich aber auch aus Sicht der Sparkasse Handlungsbedarf ergeben. Dazu gehört, dass für ein Institut bestimmte Firmenkunden aus Bonitäts- oder Ertragsüberlegungen nicht mehr interessant sind.

Jede dieser Veränderungen kann zur Folge haben, dass sich die Zahl der Kunden verkleinert. Damit sich die Marktanteile nicht verringern (und wir sprechen noch nicht von einer Ausweitung), ist es notwendig, nicht mehr vorhandene Firmenkunden durch neue zu ersetzen. Das bedeutet: Allein um Marktanteile zu halten, müssen laufend neue Kunden akquiriert werden.

Neben der Intensivierung bestehender Geschäftsverbindungen muss daher die Gewinnung neuer Firmenkunden als zweites Standbein einer systematischen Marktbearbeitung intensiviert werden. Akquisition auf der einen und Intensivierung auf der anderen Seite ist dabei kein Widerspruch – beide Aktivitäten ergänzen einander. Die Gestaltung der Akquisitionsprozesse beziehungsweise der Zugang zu neuen Kunden werden zu immer wichtigeren Wettbewerbsinstrumenten. Sie werden den Wettbewerb am Firmenkundenmarkt wesentlich prägen.

## Verbesserungen sind künftig notwendig



(BBL)

Ein professionelles Verkaufsmanagement in seiner Bedeutung zu erkennen, ist die eine Seite der Medaille – die Umsetzung in der Praxis die andere. Gezielte, systematische und auch konsequente Neukundengewinnungsstrategien sind oftmals nur ansatzweise vorhanden. Dabei lassen sich die in der Praxis auftretenden Hindernisse und Schwachstellen bei der Akquisition im Firmen-kundengeschäft in diese drei zentrale Problemfelder zusammenfassen: wirtschaftliche Rahmenbedingungen, fehlendes Akquisitionskonzept und mangelnde Verkaufskompetenz (s. Abb. 1).

### Schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Seit 2008 ist in der Finanzwirtschaft bekanntlich kein Stein auf dem anderen geblieben. Die Auswirkungen der weltweiten Finanzkrise in Verbindung mit einer sich abschwächenden Konjunktur haben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowohl für Unternehmen als auch für Banken und Sparkassen nachhaltig verändert. Dazu kommen die Herausforderungen durch diverse verschärfte regulatorische Anforderungen. Alle diese Veränderungen haben für die Wirtschaft turbulente Zeiten gebracht – und das Firmenkundengeschäft wird gegenwärtig auf eine harte Probe gestellt.

Neben diesen betriebswirtschaftlichen Aspekten darf man gerade im mittelständischen Firmenkundengeschäft die Beziehungsebene zwischen Kunde und Sparkasse nie außer Acht lassen. Die Tatsache, dass die Medien in den letzten Jahren sehr kritisch über die Banken berichtet haben und immer wieder neue Hiobsbotschaften aufgetaucht sind, haben auf Kundenseite zu starker Verunsicherung und Skepsis geführt.

Kaum ein Tag vergeht, an dem sich nicht Medien oder Politiker kritisch zum Verhalten der Banken äußern. Vereinfacht formuliert kann man feststellen: Die gesamte Finanzbranche ist am Tiefpunkt in Bezug auf Beliebtheit, Glaubwürdigkeit und Image angelangt. Das bedeutet: Die Finanzkrise brachte auch eine spürbare Vertrauenskrise. Diese kritische öffentliche Meinung färbt naturgemäß auf das interne Klima in den Instituten ab. Darum ist es sicherlich nicht einfach, intern Aufbruchsstimmung zu erzeugen, wenn täglich von außen auf „die Banken“ eingeschlagen wird. Die oft übertrieben starke Betonung von Risikobegrenzungsstrategien und die Angst, irgendwelche Vorschriften zu verletzen, verdrängen zusätzlich den Blick auf das aktive Verkaufen.

Dabei sollte aber klar sein, dass erst durch den Vertrieb jene Erträge erwirtschaftet werden, die die Existenz einer Bank sichern. Erst aus den verkäuferischen Erfolgen ergeben sich alle anderen wichtigen Faktoren wie Kostenmanagement, Risikomanagement und Controlling. Daher sollte man sich wieder in Erinnerung rufen: Der Vertrieb ist das Herz einer Bank.

Für die Zukunft entscheidend wird sein, wie ein Kreditinstitut in der neuen Situation seine Marktposition halten und ausweiten kann und dabei das Spannungsfeld zwischen Ertrag und Risiko bewältigt. Gerade in schwierigen Zeiten spielen Vertrauen sowie die Qualität einer Geschäftsbeziehung eine zentrale Rolle – und bieten Chancen zum Aufbau neuer Kundenbeziehungen.

## **Fehlende Strategie und Systematik**

Während es in der Bankpraxis eine Reihe strategischer Ansätze und Vertriebskonzepte für die Intensivierungsstrategie (Cross-Selling) gibt, fehlen derartige Ansätze für die Akquisitionsstrategie. Die traditionelle Neukundengewinnung hat verschiedene Mängel wie:

- › Sie wird zu wenig als gezielte Strategie der Marktbearbeitung gesehen.
- › Eine aktive Akquisition findet oft nicht statt.
- › Akquisition wird vielfach nicht als eigenständige Aufgabe erkannt.
- › Es wird nicht systematisch vorgegangen.
- › Es wird nicht nachhaltig (konsequent) genug betrieben.
- › Transparenz über das vorhandene Marktpotenzial im Einzugsgebiet ist nicht vorhanden.
- › Eine klare Definition der „Wunschkunden“ existiert nicht.
- › Akquisition ist mit Blick auf die aufgewendete Zeit lediglich jene „Restgröße“, die dem Kundenbetreuer nach Abzug aller anderen Aktivitäten „übrig bleibt“.

Diese Gedanken zeigen: Die Akquisition im Firmenkundengeschäft wird oftmals vernachlässigt bzw. rudimentär betrieben. Es fehlt vielfach eine klare Geschäftspolitik sowie eine klar ausformulierte Akquisitionsstrategie. Die improvisierte Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung ist in der Praxis oftmals eine nicht zu unterschätzende Schwachstelle in Sparkassen. Das führt in letzter Konsequenz dazu, dass bestehende Chancen nicht erkannt und vorhandene Marktpotenziale nicht ausgeschöpft werden.

## **Mangelnde Verkaufskompetenz der Vertriebsmitarbeiter**

Die wirkungsvollsten Profilierungschancen am Markt laufen über den Vertriebsmitarbeiter. Der Firmenkundenbetreuer ist somit der wichtigste Erfolgsfaktor. Tatsächlich sind gute Akquisiteure in der Praxis aber auch der größte Engpassfaktor für eine erfolgreiche Akquisitionsstrategie. In der Praxis kann man immer wieder beobachten, dass Vertriebsmitarbeitern, die mit Akquisitionsaufgaben betraut werden, das notwendige „Rüstzeug“ fehlt. Sie gehen etwa unvorbereitet in die Neukundengewinnung und finden dann keine passenden „Aufhänger“ oder „Türöffner“. In den Akquisitionsgesprächen beherrschen sie zu wenig die Techniken einer abschlussorientierten Gesprächsführung. Mit dieser Vorgehensweise handelt man allerdings so fahrlässig wie ein Bergsteiger, der sich unvorbereitet (ohne Landkarte und ohne entsprechende Ausrüstung) in ein schwieriges Gelände begibt.

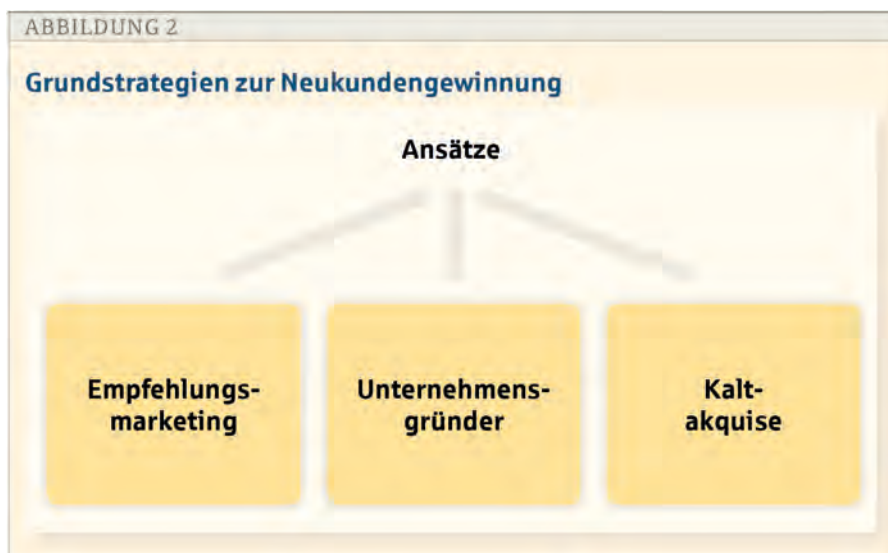
Mindestens ebenso entscheidend wie die Technik ist die innere Einstellung des Betreuers – das „Wollen“. Angesichts des immer härter werdenden Wettbewerbs lautet heute die Devise: „Agieren und nicht reagieren“. Bankleistungen aktiv anzubieten heißt, „Verkaufen“. Dieser Gedanke ist im Zeitalter des Marketings nicht neu. Warum betonen wir dann die Vertriebsorientierung so stark? Weil die Verkaufsorientierung in etlichen Sparkassen schwach ausgeprägt ist. Das wird auch in Vertriebsseminaren des Autors immer wieder deutlich. Wenn den Vertriebsmitarbeitern die Frage nach den Kernkompetenzen eines Firmenkundenbetreuers gestellt wird, kommen viele Antworten wie „Fachkompetenz“, „Sozialkompetenz“ usw. Nur eine Antwort kommt selten aus dem Mund der Vertriebsmitarbeiter – nämlich Verkaufen!

27.04.15

„Verkaufen“ hat in vielen Sparkassen noch ein negatives Image. Es wird etwa häufiger von „Kundenberatern“ oder „Kundenbetreuern“ gesprochen als von Verkäufern. Erfolgreicher Vertrieb umfasst jedoch alle drei Aspekte: Firmenkunden umfassend betreuen, kompetent beraten und ihnen Bankleistungen verkaufen. Eine erfolgreiche Vertriebsparkasse braucht Mitarbeiter, die mit Begeisterung verkaufen – die Freude und Spaß am Verkaufen haben. Wobei innerhalb der „verkäuferischen Disziplinen“ gilt: Die Königsdisziplin des Verkaufens ist die Akquisition.

Natürlich ist das Gewinnen neuer Kunden mühsamer als die Bestandspflege. Der Betreuer braucht hier vor allem Mut, Ausdauer, Kreativität – und eine hohe Frustrationstoleranz. In der Vergangenheit sind Vertriebsmitarbeiter vielfach zu „Kundenbestandsarbeitern“ („Farmern“) entwickelt worden. Angesichts veränderter Markt- und Wettbewerbsbedingungen wird aber die Bestandspflege allein nicht mehr ausreichen – die Vertriebsmitarbeiter müssen zunehmend auch zu Akquisiteuren („Huntern“) entwickelt werden. Dazu sind entsprechende Maßnahmen wie Workshops, Trainings oder Verkaufs-Coachings erforderlich.

## Neukundengewinnung aktiv betreiben



(BBL)

Gleichsam nach dem Motto „Viele Wege führen nach Rom“ gibt es auch bei der Neukundengewinnung mehrere Stoßrichtungen. Im Wesentlichen kann man die drei in Abbildung 2 aufgezeigten Akquisitionsstrategien unterscheiden: Empfehlungsmarketing, Unternehmensgründer sowie Kaltakquise.

### Aktives Empfehlungsmarketing

Die erste und auch sehr wichtige Akquisitionsstrategie ist das aktive Empfehlungsmarketing. Klaus-J. Fink spricht in diesem Zusammenhang vom „Königsweg der Neukundengewinnung“, weil es sich um eine sehr effiziente Vorgehensweise handelt. Jeder Firmenkunde kennt ja viele andere Unternehmen (Branchenkollegen, Lieferanten, Bekannte etc.), 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.

27.04.15

## **Unternehmensneugründungen und -übergaben**

Ein interessanter Ansatz im Rahmen der Akquisitionsstrategie besteht darin, Kundengruppen zu erschließen, die noch über keine feste Bankverbindung verfügen. Dabei bieten sich im Wesentlichen zwei Wege an: die Unternehmensneugründungen und die Unternehmensübergaben.

Da junge Existenzgründer meist noch keine feste Beziehung zu einem Kreditinstitut haben, ist es wichtig, sie durch geeignete Maßnahmen frühzeitig an das eigene Institut zu binden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass eine Sparkasse in der Öffentlichkeit als gründerfreundliches Institut wahrgenommen wird. Die Gründerberatung, die Existenzgründungsfinanzierung sowie das Begleiten von Gründungsvorhaben legen das Fundament für eine möglichst ertragreiche Geschäftsbeziehung.

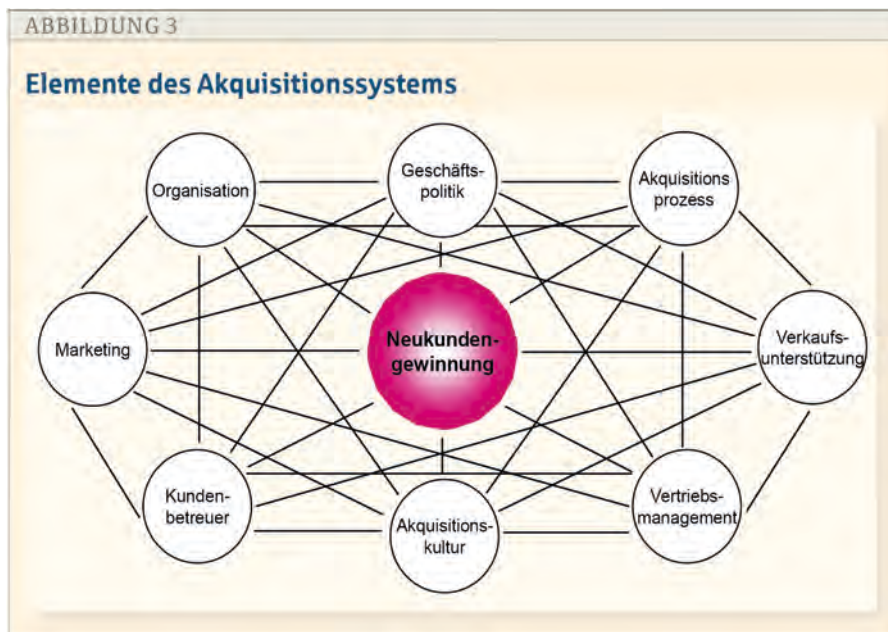
Zahlenmäßig wesentlich größer als die Neugründungen ist das Marktsegment der Unternehmensübergaben. Rein demografisch bedingt gab es noch nie so viele Unternehmensnachfolgen wie in diesen Jahren. Entscheidend für den Erfolg ist es, die Unternehmer rechtzeitig für die Nachfolgethematik zu sensibilisieren, den Nachfolgeprozess frühzeitig anzustoßen und kompetent zu begleiten.

## **Kaltakquise**

Im Vergleich mit den zuvor skizzierten Akquisitionsstrategien ist die Kaltakquise ein mühsames und manchmal auch kostspieliges Unterfangen. Man muss ja davon ausgehen, dass der Firmenkundenmarkt angesichts des vorhandenen Verdrängungswettbewerbs bereits weitgehend verteilt ist: 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 Folgeterminen zu einem Verkaufsabschluss kommt. So kann es sein, dass für einen Neukunden eine intensive Bearbeitungsdauer von einem halben Jahr (und manchmal bis zu einem Jahr) benötigt wird.

## Akquisitionssystem muss Mitarbeiter motivieren



(BBL)

Welche Faktoren entscheiden nun über den Erfolg bei der Firmenkundenakquisition? Eine Frage, die aufgrund ihrer Komplexität nicht leicht zu beantworten ist. Das bringt der Begriff „Akquisitionssystem“ recht gut zum Ausdruck. Jedes 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 das vollendete Bild.

Dies zu erkennen, ist Herausforderung und Schwierigkeit zugleich. Denn sehr oft ist in der Praxis zu beobachten, dass Sparkassen Probleme damit haben, die einzelnen Elemente zu erkennen und sie sinnvoll zu einem ganzheitlichen Akquisitionskonzept zu verbinden. Um dieser Schwierigkeit zu begegnen, gibt die Abbildung 3 einen Überblick über das Gesamtsystem der Firmenkundenakquisition, das sich in der Praxis bewährt hat.

### Geschäftspolitik

Die Akquisitionsstrategie kann nicht losgelöst von der übergeordneten Gesamtbankstrategie betrachtet werden. In der Sparkasse muss Klarheit über den Stellenwert des Firmenkundengeschäfts und über die Notwendigkeit der Neukundengewinnung in diesem Marktsegment herrschen.

Dabei kommt dem Top-Management eine zentrale Rolle zu. Nachhaltige Verkauforientierung 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 beim Festlegen 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 Sparkasse 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 „verkräften“ kann.

## Akquisitionsprozess

ABBILDUNG 4	
Systematische Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung	
<b>Erhebung des Marktpotenzials</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Zahl der Unternehmen im Einzugsgebiet</li><li>› Struktur des Firmenkundenmarkts (Unternehmensgröße, Branchen usw.)</li><li>› Bisherige Marktausschöpfung</li><li>› Vergleich der eigenen Kundenstruktur mit der Marktstruktur</li></ul>	<b>Akquisitionsbrief</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Aufmerksamkeit/Neugierde wecken</li><li>› Briefgestaltung und -erstellung</li><li>› Versand</li></ul>
<b>Akquisitions-Zielplanung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Ausgangspunkt: Gesamtbankplanung</li><li>› Erarbeiten der Akquisitionsjahresziele</li><li>› Ressourcenplanung</li></ul>	<b>Akquisitionstelefonat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Telefonleitfaden</li><li>› Terminvereinbarung</li></ul>
<b>Aufbau der Akquisitionsdatenbank</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Zukauf externer Daten (Adressenbeschaffung)</li><li>› Einspeicherung von Nichtkundendaten in eine eigene Datenbank</li><li>› Erfassung aller Bewertungen in der Datenbank</li><li>› Betreuerkennzeichen</li></ul>	<b>Akquisitionsgespräch</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Gesprächsvorbereitung</li><li>› Potenzialanalyse/Bedarfserhebung</li><li>› Präsentationsunterlagen</li><li>› Erstbesuch im Unternehmen</li></ul>
<b>Definition der Wunschkunden: Attraktivitäts-Scoring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Auswahl der Wunschkunden</li><li>› Bewertung der Attraktivität (Scoring-Bewertung)</li><li>› Festlegung der Bearbeitungsprioritäten</li><li>› (Einschätzen des Chancenpotenzials)</li></ul>	<b>Nachbetreuung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Bestätigungsbrief (Dank/Ergebnis)</li><li>› Eingabe Besuchsbericht in Datenbank</li><li>› Planung der nächsten Schritte</li></ul>
<b>Ermittlung der Zielpersonen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Recherche über Ansprechpersonen</li><li>› Erfassung Adressmaterial</li></ul>	<b>Angebotserstellung/Folgetermin</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Erarbeitung des individuellen Angebots</li><li>› Angebotsübermittlung</li><li>› Folgegespräche</li></ul>
<b>Kontaktplanung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Festlegung der Betreuungsstandards</li><li>› Quartalsplanung der Akquisitionskontakte</li><li>› Bestimmen der Kontaktformen</li></ul>	<b>Abschluss</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Verkaufsabschlüsse</li><li>› Ergebnisdokumentation in der Datenbank</li></ul>
	<b>After Sales Service</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Einladung zu Veranstaltungen</li><li>› Zusendung von Broschüren, Ratgebern etc.</li><li>› Übermittlung aktueller bzw. anlassbezogener Unterlagen</li><li>› Kontaktpflege gemäß Betreuungsstandards</li></ul>
	<b>Controlling</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› Ergebnis-Controlling</li><li>› Maßnahmen-Controlling</li></ul>

(BBL)

Entscheidend für den Erfolg bei der Neukundengewinnung ist neben dem Instrumentarium („Tools“) eine entsprechende Systematik bei der Vorgehensweise (s. Abb. 4). Mit der Festlegung eines strukturierten Akquisitionsprozesses soll eine möglichst effiziente und ertragsorientierte Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung sichergestellt werden.

Die einzelnen Phasen von der Zielplanung über die Marktanalyse und Informationssammlung, die Kontaktplanung bis hin zur Umsetzung in konkrete Verkaufsmaßnahmen sind daher klar zu definieren. Dabei hat sich in der Praxis der in Abbildung 4 dargestellte Ablauf bei der Neukundengewinnung bewährt.

## **Verkaufsunterstützung**

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

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

## **Marketing**

Alle Maßnahmen der Neukundengewinnung können nur dann voll wirksam werden, wenn die Unternehmen eine positive Meinung von der Sparkasse und ihrer 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 Sparkasse 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.

## **Kundenbetreuer**

Neben Strukturen, Instrumenten und Prozessen hängt der Erfolg bei der Neukundengewinnung letztlich von den im Firmenkundengeschäft handelnden Menschen ab. Wie bereits im vorigen Abschnitt dargestellt, ist der Vertriebsmitarbeiter die Drehscheibe zum Markt und steht im Zentrum der Geschäftsbeziehung. Für einen aktiven Firmenkundenvertrieb bedeutet das: Jedes Akquisitionskonzept ist so gut wie die Firmenkundenbetreuer des jeweiligen Instituts. 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 -fähigkeit der Vertriebsmitarbeiter. Und nicht zuletzt obliegt es den Führungskräften, die Mitarbeiter zu inspirieren, zu motivieren und für die Neukundengewinnung zu begeistern.

## **Akquisitionskultur**

Der Erfolg im Markt hängt wesentlich davon ab, inwieweit es gelingt, die in Strategien und Zahlen fassbaren „hard facts“ mit den „soft facts“ der Vertriebs- und Akquisitionskultur zu einem leistungsfähigen Ganzen zu verbinden. „Markt- und Verkauforientierung“ 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.



## Auf dem Weg zu einer neuen Akquisitionskultur

ABBILDUNG 5

### Aktionstag „Erste Bank unterwegs“: Auf dem Weg zum Kunden



(BBL)

Eines der entscheidenden Merkmale einer erfolgreichen Vertriebsbank ist eine leistungsstarke und motivierende Vertriebskultur. Klare und sichtbare Wertmaßstäbe tragen dazu bei, den Mitarbeitern einen „Kompass“ in die Hand zu geben und ihre Aktivitäten in Richtung Markt zu lenken. Den Führungskräften kommt in diesem Prozess ein wichtiger Stellenwert zu. So liegt es an ihnen, das Image des Verkaufens zu verbessern. Klare Signale müssen von ganz oben kommen. Daneben bedarf es wichtiger Ereignisse, die eine entsprechende „Inszenierung“ erfordern. Auf diese Weise soll in der Vertriebsmannschaft Aufbruchsstimmung erzeugt und die Identifikation mit dem „Weg zur Vertriebsbank“ gestärkt werden.

Ein interessantes Beispiel für das Beschreiten neuer Wege bei der Neukundengewinnung lieferte die Erste Bank in Wien mit ihrer neuartigen Vertriebsaktion „Erste Bank – unterwegs“. Bereits im Brief des Vorstands an die Mitarbeiter wurde dabei das Ziel klar formuliert: „Voller Fokus auf den Kunden – voller Fokus aufs Geschäft.“ Unter diesem Motto wurde dazu aufgerufen, Mut zu zeigen und bereit zu sein, „Komfortzonen zu verlassen und auch einmal die Perspektive zu wechseln“.

An einem Aktionstag wollte man bewusst den Menschen dort begegnen, wo man es sonst nicht tut – draußen auf der Straße. Ziel war es, außerhalb der Zweigstellen aktiv auf Kunden und Nichtkunden zuzugehen und möglichst viele Kontakte zu knüpfen: Potenzielle Neukunden sollen von der Leistungsfähigkeit der „Ersten“ überzeugt werden. Als „Banker zum Anfassen“ sollte in der Stadt ein starkes Zeichen gesetzt werden, dass sich die Bank bewegt (s. Abb. 5).

Im Vorfeld wurde diese außergewöhnliche Maßnahme, den Markt zu bearbeiten, mit teilweise großer Skepsis betrachtet. Doch das Ergebnis hat alle Erwartungen übertroffen: Knapp 2.000 Mitarbeiter waren (trotz Regens) auf den Beinen und mit ihren blauen Jacken und Taschen sichtbar. Sie sprachen mit den Menschen, verteilten 200.000 Gutscheine und 420.000 Schokoladen. Auch die beiden Vorstandsdirektoren und die für den Filialvertrieb zuständige Bereichsleiterin waren den ganzen Tag unterwegs, um die Erste Bank sichtbar zu machen.

27.04.15

Mit dieser dynamischen Aktion wurde ein starkes Signal sowohl nach außen (am Markt) als auch nach innen (in die Bank) gesetzt. Es wurden nicht nur Beziehungen zu neuen Kunden geknüpft, sondern auch die Beziehungen zwischen Vertrieb und Betrieb gestärkt. Rund 640 Mitarbeiter aus den Innenbereichen waren an diesem Tag auf der Straße und haben die Vertriebsmitarbeiter unterstützt. Und auch die Ergebnisse konnten sich sehen lassen: Neben Geschäftsintensivierungen bei 2.440 vorhandenen Kunden konnten 2.090 Neukunden gewonnen werden. Mindestens ebenso wichtig wie diese messbaren Erfolge waren aber die Signale nach innen und die Aufbruchsstimmung, die durch „Erste Bank – unterwegs“ entstanden ist.

## Fazit

Nur durch eine systematische Vorgehensweise lässt sich die Neukundengewinnung zu einem Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft machen. Nachhaltige Verkaufsorientierung beginnt dabei allerdings beim Vorstand. Er muss voll hinter der Akquise stehen und seinen Mitarbeitern in jeder Hinsicht – auch gerade bei Kritik von außen (Verbraucherschützer etc.) – den Rücken stärken. Der in vielen Häusern eher ungeliebte Begriff „Verkaufen“ sollte mit neuem Leben gefüllt und positiv besetzt werden.

Während in diesem ersten Teil des Beitrags eher grundsätzliche strategische Fragen zur Neukundengewinnung behandelt werden, stellt der Autor im Teil 2 (in Kürze in den BBL) konkrete Akquisitionsaktivitäten aus Sparkassen vor.

## Autor

Prof. Dr. Anton Schmoll ist Berater der Erste Bank, Dozent an der FH für Bank- und Finanzwirtschaft sowie Banktrainer und Fachbuchautor in Wien. Im Deutschen Sparkassenverlag ist gerade sein Buch „Erfolgreiche Akquisition im Firmenkundengeschäft“ (Artikel-Nummer: 301 061 000) erschienen.