

Firmenkunden

Erfolgreich Neukunden akquirieren

Die Gewinnung neuer Firmenkunden gehört als zweites Standbein zu einer systematischen Marktbearbeitung. Akquisition auf der einen und Intensivierung auf der anderen Seite ist dabei kein Widerspruch – beide Aktivitäten ergänzen einander.

Anton Schmoll

Während eine Reihe von strategischen Ansätzen und Vertriebskonzepten für die Intensivierungsstrategie (Cross Selling) existiert, fehlen derartige Ansätze für die Akquisition. Der traditionellen Neukundengewinnung mangelt es in der in der Praxis vor allem, dass

- sie zu wenig als gezielte Strategie der Marktbearbeitung gesehen wird,
- vielfach keine aktive Akquisition stattfindet,
- Akquisition oft nicht als eigenständige Aufgabe erkannt wird,
- nicht systematisch vorgegangen wird,

- sie zu wenig nachhaltig (konsequent) betrieben wird,
- die Transparenz über das vorhandene Marktpotenzial im Einzugsgebiet nicht vorhanden ist,
- keine klare Definition von „Wunschkunden“ existiert und der Akquisition zu wenig Zeit eingeräumt wird.

Die Akquisition im Firmenkundengeschäft führt also häufig ein Schattendasein. Es fehlt meist eine klar ausformulierte Akquisitionsstrategie. Die lediglich improvisierte Vorgehensweise bei der Neukundengewinnung ist eine Schwachstelle bei vielen Genossenschaftsbanken. So können bestehende Chancen nicht erkannt und durchaus vorhandene Marktpotenziale nicht ausgeschöpft werden.

Bei der Neukundengewinnung existieren mehrere Stoßrichtungen. Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Akquisitionsstrategien.

Die erste und sehr wichtige Strategie ist das aktive Empfehlungsmarketing. Der Autor Klaus-

J. Fink spricht in diesem Zusammenhang vom „Königsweg der Neukundengewinnung“, weil es sich um eine sehr effiziente Vorgehensweise handelt. Jeder Firmenkunde kennt schließlich 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 schnellsten zum Erfolg. Die Vorlaufzeit von der Kontaktaufnahme bis zum Abschluss wird in diesem Fall erheblich verkürzt.

Interessant ist es zudem, Kundengruppen zu erschließen, die noch über keine feste Bankverbindung verfügen. Da junge Existenzgründer meist noch keine feste Beziehung zu einem Kreditinstitut haben, ist es entscheidend, sie durch geeignete Maßnahmen frühzeitig an das eigene Institut zu binden. Zahlenmäßig bedeutender als Neugründun-



Prof. Dr. Anton Schmoll ist Lektor an der Fachhochschule für Bank- und Finanzwirtschaft Wien und Dozent an der ADG in Montabaur.
E-Mail: anton.schmoll@aon.at

gen sind jedoch Unternehmensübergaben. Die Zahl der Nachfolgen ist seit Jahren aus demografischen Gründen sehr hoch. Es ist hierbei für den Erfolg entscheidend, die Unternehmer frühzeitig für die Nachfolgethematik zu sensibilisieren, den entsprechenden Prozess frühzeitig anzustoßen und selbst kompetent zu begleiten.

Kaltakquise

Zu guter Letzt ist die Kaltakquise zu nennen. Diese Art der Akquise ist mühsam und oft auch kostspielig. Denn der Firmenkundenmarkt ist angesichts des seit Jahren herrschenden Verdrängungswettbewerbs bereits weitgehend verteilt. Das heißt, dass oftmals sehr intensive und langwierige Arbeiten notwendig sind, bevor ein Unternehmen seine Bankverbindung ausweitet oder wechselt.

Welche Faktoren entscheiden nun über den Erfolg bei der Firmenkundenakquisition? Darauf gibt es keine einfache Antwort. Benötigt wird eben ein „Akquisitionssystem“ – ein System mit bestimmten Bausteinen, zwischen denen vielfältige Beziehungen bestehen. In der Praxis zeigt sich häufig, dass Genossenschaftsbanken Probleme damit haben, die einzelnen Elemente dieses Systems zu identifizieren und diese sinnvoll zu einem ganzheitlichen Akquisitionskonzept zu verbinden.

Der Firmenkundenbetreuer als Akquisiteur

Einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Erreichung der Akquisitionsziele bilden die Kundenbetreuer in ihrer Funktion als Akquisiteure. Die fachlichen und persönlichen Qualitäten der Vertriebsmitarbeiter entscheiden maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg bei der Neukundengewinnung. Neben den klassischen Kompetenzfeldern (Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz) kom-

men für die Neukundengewinnung noch spezifische Anforderungen an die verkäuferische Kompetenz (Akquisitionskompetenz) hinzu.

Zweifellos erfordert die Gewinnung neuer Kunden mehr Kraft und Überwindung als die Geschäftsintensivierung mithilfe der Pflege von Stammkundenbeziehungen. Daher ist das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern 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 einfach die Angst vor dem Nein des Nichtkunden.

Erfolgreiche Akquisition ist neben bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen 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 der Verkauf), muss von seinem eigenen Tun überzeugt sein. Eigenmotivation bringt Selbstsicherheit.

Zu einem erfolgreichen Verkäufer gehören beispielsweise

- die Fähigkeit zum Kontaktaufbau (aktives Zugehen auf fremde Menschen),
- eine hohe Kreativität (unkonventionelle Ansprache),
- der Mut zum Experimentieren (verschiedene „Türöffner“ probieren),

- die Beharrlichkeit (Geduld, Ausdauer, Konsequenz) und
- eine gewisse Frustrationstoleranz (Misserfolge verkraften).

Entscheidend für den Erfolg bei der Neukundengewinnung ist neben dem Instrumentarium eine entsprechende Systematik der Vorgehensweise. Die einzelnen Phasen von der Zielplanung über die Marktanalyse und Informationssammlung bis hin zur Kontaktplanung und Umsetzung in konkrete Verkaufsmaßnahmen müssen klar definiert werden. Abbildung 2 auf Seite 54 zeigt einen in der Praxis bewährten Ablauf der Neukundengewinnung.

Der Trichtereffekt

Vor Beginn der Entwicklung einer Akquisitionsstrategie muss geklärt werden, wie viele Wunschkunden angesprochen werden müssen, um einen Neukunden gewinnen zu können. Hierbei kommt es zu einem Trichtereffekt: Hier muss oben wesentlich mehr hineingeschüttet werden, damit unten – langsam, aber stetig – ein zufriedenstellendes Ergebnis, also eine ausreichende Zahl an Neukunden, herauskommt. Abbildung 3 zeigt diesen Effekt, hinterlegt 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 muss in der Bank eine einheitliche Vorstellung

Abb. 1: Grundstrategien zur Neukundengewinnung

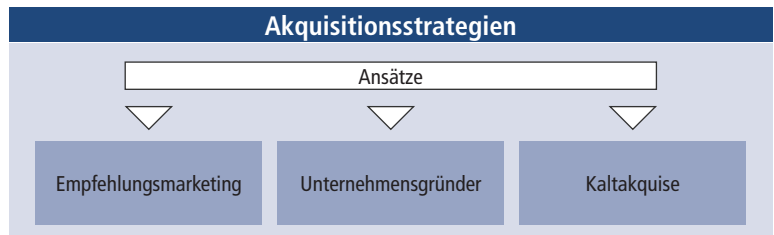


Abb. 2: Systematisches Vorgehen bei der Neukundengewinnung**1. Erhebung des Marktpotenzials**

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

2. Akquisitionszielplanung

- ▶ Ausgangspunkt: Gesamtbankplanung
- ▶ Erarbeiten der Akquisitionsjahresziele
- ▶ Ressourcenplanung

3. Aufbau der Akquisitionsdatenbank

- ▶ Zukauf externer Daten (Adressenbeschaffung)
- ▶ Erfassung 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
- ▶ Auswahl der Kontaktformen

7. Akquisitionsbrief

- ▶ Aufmerksamkeit/Neugierde wecken
- ▶ Briefgestaltung/Brieferstellung
- ▶ Versand

8. Akquisitionstelefonat

- ▶ Telefonleitfaden
- ▶ Terminvereinbarung

9. Akquisitionsgespräch

- ▶ Gesprächsvorbereitung
- ▶ Potenzialanalyse/Bedarfserhebung
- ▶ Präsentationsunterlagen
- ▶ Erstbesuch im Unternehmen

10. Nachbetreuung

- ▶ Bestätigungsschreiben (Dank/Ergebnis)
- ▶ Pflege der 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 etc.
- ▶ Übermittlung aktueller/anlassbezogener Unterlagen
- ▶ Kontaktpflege gemäß Betreuungsstandards

14. Controlling

- ▶ Ergebniscontrolling
- ▶ Maßnahmencontrolling

von „Wunschkunden“ entwickelt werden. Hierbei sind Kriterien für die Attraktivität der angestrebten Kundenbeziehung zu definieren. Zur Beantwortung dieser Frage wird von einigen Instituten ein „Attraktivitäts-Scoring“ ermittelt.

Hinsichtlich möglicher Bewertungskriterien für Firmenkunden (wie zum Beispiel Umsatz, Branche, Rechtsform, Bonität etc.) können dann mithilfe geschäftspolitischer Schwerpunkte Gewichtungen vorgenommen werden. So könnten beispielsweise die Faktoren „Umsatz“ mit 25 Prozent oder „Bonität“ mit 20 Prozent gewertet werden. Die dadurch ermittelten Scoringwerte schaffen die Basis für eine grobe Priorisierung der Nichtkunden im Marktgebiet.

Kreativität ist gefragt

Wie bei der Kundenintensivierung werden ebenso beim Akquisitionskonzept konkrete Standards benötigt. Für eine systematische Neukundengewinnung müssen beispielsweise folgende Fragen beantwortet werden:

- Womit kann man 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. Dies erfordert Kreativität. Dafür kann es naturgemäß kein Patentrezept geben.

Diese „Aufhänger“ müssen außerdem zur Mentalität der Ziel-

gruppe und zum Image der Bank passen. Für die aktive Kundenansprache können die unterschiedlichsten „Aufhänger“ genutzt werden. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um betriebsbezogene, umfeldbezogene, produktbezogene oder 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 eine Betriebserweiterung, eine 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 eingebunden. Immer dann, wenn es hier zu Veränderungen kommt, kann dies eine Chance für Akquisitionskontakte sein.

So führte beispielsweise die EU-Erweiterung zu neuen Marktdimensionen. Für etliche mittelständische Unternehmen sind internationale, grenzüberschreitende Aktivitäten bereits Realität. Andere Firmen bereiten sich darauf jedoch gerade erst vor. Viele Mittelständler suchen daher Informationen über mögliche neue Auslandsmärkte. Dadurch steigt der Beratungsbedarf. Manche Banken bieten umfassende Un-

terstützung beim Auf- und Ausbau grenzüberschreitender Aktivitäten an. Dies kann wiederum ein konkreter „Aufhänger“ für die Neukundengewinnung sein.

Bankproduktbezogene „Aufhänger“

Die Leistungs- und Produktpalette einer Bank muss immer wieder an geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie an veränderte Kundenerwartungen angepasst werden.

Dabei muss es sich nicht immer um klassische Produktinnovationen handeln. Viel häufiger kommen in der Praxis Produktvariationen vor. Entscheidend ist jedoch, dass das Angebot durch Ergänzungen oder Bündelung bestehender Produkte in den Augen der Unternehmer attraktiver wird und zusätzlichen Kundennutzen bietet.

Derartige neue Produktprogramme sind klassische „Aufhänger“ für die Neukundengewinnung. Der Betreuer kann – zumindest für einige Zeit – an seine Zielkunden mit Angeboten herantreten, die ihnen die Mitbewerber im Moment nicht bieten können. Ein Beispiel für einen derartigen „Aufhänger“ ist die neue Business-App „Büro2go“ der Erste Bank in Wien.

Die App basiert auf den Funktionen der Fakturierungs- und Buchhaltungsplattform ProSaldo.net und bietet Anwendern einen Überblick über die Liquiditätsentwicklung der nächsten Wochen, ermöglicht die Verwaltung von Kunden sowie Produkten und bietet die Option, Rechnungen und Angebote zu erstellen. Der Zugriff auf das Bankkonto macht „Büro2go“ zu einer All-in-one-Lösung und unterscheidet sich dadurch von allen anderen zurzeit am Markt erhältlichen Lösungen.

Eine wichtige Phase im Akquisitionsprozess ist der Erstkontakt, denn der erste Eindruck entscheidet. Dabei kann die erste Kontaktaufnahme mit einem Wunschkunden entweder durch ein Telefonat oder mit einem Brief erfolgen.

Falls für die Erstansprache ein Akquisitionsbrief eingesetzt wird, sollte dieser eine überzeugende Story im Sinne eines aufmerksamkeitsstarken Aufhängers haben. Eine in der Volksbank Paderborn-Höxter-Detmold erfolgreich umgesetzte Variante dieser Ansprache ist ein Kurzbrief mit einem Retrowecker der Marke „Vespa“ in der Anlage.

Unter der ungewöhnlichen Überschrift „Zur richtigen Zeit“ kündigt der Betreuer darin seinen Anruf an. Der Wecker als hochwertiges und sympathisches Geschenk sorgt dabei für den Aha-Effekt und eine entsprechend hohe Aufmerksamkeit.

Gesucht: Akquisiteure

Heutzutage bieten sich selbst im scheinbar verteilten Firmenkun-

denmarkt genügend Möglichkeiten, die eigene Kundenbasis zielgerichtet zu verbreitern. In der Vergangenheit wurden Vertriebsmitarbeiter oft zu „Kundenbestandsarbeitern“ degradiert. Angesichts der geränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen müssen die Vertriebsmitarbeiter zunehmend auch zu Akquisiteuren werden. Dies erfordert ein entsprechendes Investment in die Mitarbeiter für die Schulung entsprechender Fach-, Methoden-, Sozial- und Verkaufskompetenz.

Nur auf diese Weise kann auch Freude an der Akquise entwickelt werden. Und dies ist entscheidend für den Erfolg. Denn erfolgreiche Akquisition erfordert neben einer systematischen Vorgehensweise vor allem Mut zum Ausprobieren und ein kreatives Vorgehen. Darüber hinaus kommt es bei der Neukundengewinnung vor allem auf Konsequenz und einen langen Atem an. BI

Abb. 3: Der Akquisitionstrichter

