

Bei der mühseligen Akquisition von Neukunden begegnet der Finanzberater zumeist der Herausforderung, den inneren Schweinehund zu besiegen. Denn er muss sich viele Kunden-Neins abholen, bevor es zu einer Terminvereinbarung kommt. Aufgabe des Vertriebsleiters ist es, ihn auf der Motivationsebene zu unterstützen.

Die größten Hindernisse auf dem Weg zu einer erfolgreichen Akquisition sind auf der emotionalen Ebene die mangelnde Selbstmotivation des Beraters und auf der praktischen Ebene die fehlende Zeit. Wobei letztendlich auch der Zeitaspekt auf die mangelnde Motivation zurückzuführen ist: Der Berater schiebt – bewusst oder unbewusst – andere Aufgaben vor, um der Qual der Akquisitionstelefonate zu entgehen.

**Strategie 1: Mitarbeitergespräch führen.** Der Vertriebsleiter muss Führungskompetenz beweisen, indem er im Mitarbeitergespräch die Ursachen für die unzureichende Akquisitionstätigkeit benennt und beseitigt. Da die Unlust an der Akquisition häufig tief verwurzelt ist, ist es sinnvoll, wenn er dazu eine spezielle Form des Mitarbeitergesprächs ins Leben ruft, die allein schon sprachlich die Bedeutung der Neukundenansprache in den Fokus rückt. Sie soll dem Finanzberater verdeutlichen, wie wichtig dieses Geschäft ist – und sei es noch so unbeliebt. „Mitarbeitergespräch Investitionskunden“ – dieser Terminus betont, dass es sich bei Neukunden um die Personen handelt, die entwicklungsfähig sind und die Zukunft sichern – die des Unternehmens und des Beraters.

Für den Berater lohnt es sich, Zeit, Energie und Engagement in diese Kunden zu investieren – das ist die Botschaft, die der Vertriebsleiter im Mitarbeitergespräch vermittelt.

**Akquisition als erster Schritt zum Bestandskunden.** In dem Gespräch kommt es zum einen darauf an, Selbstverständlichkeiten anzusprechen, die aber aufgrund der Hemmschwelle, die die Berater vor der Akquisitionstätigkeit aufgebaut haben, allzu häufig in Vergessenheit geraten. Ein Beispiel – vor jedem Anruf gilt: „Jeder angerufene Kunde ist ein potenzieller Bestandskunde, der Umsatz und Gewinn garantiert.“ Der Vertriebsleiter spricht mit dem Berater darüber, dass ein potenzieller

Kunde für Wachstum steht, Zukunftsperspektiven eröffnet – und letztendlich den Arbeitsplatz sichert. Er soll keine Drohungen ausstoßen, jedoch ganz klar die Tatsache benennen, dass ohne Neukunden über kurz oder lang irgendwann selbst der beste Kundenstamm ausblutet.

**Strategie 2: Unterstützung auf der operativen Ebene.** Überdies kann der Vertriebsleiter auf der operativen Ebene Unterstützung bieten, indem er dem Berater eine Systematik an die Hand gibt (siehe FINANZWELT 04/2008, Seite 86-87), mit dem sich die Neukundenakquisition systematisieren lässt. Prinzip ist, den Akquisitionsprozess in überschaubare Teilschritte zu zerlegen und den Berater anzuhelfen, sich auf diejenigen (Investitions-)Kunden zu konzentrieren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit Interesse an seinen Finanzprodukten und -dienstleistungen haben.

In dem Mitarbeitergespräch hilft der Vertriebsleiter dem Mitarbeiter, die Erfolg versprechenden Zielgruppen zu identifizieren und die Kunden herauszufiltern, bei denen sich die Ansprache lohnen könnte, weil das Kundenprofil gut zum Nutzenprofil der Produkte und Dienstleistungen passt.

**In das Kundenprofil fließen Aspekte wie „Umsatzvolumen“ und „strategischer Wert des Kundenbeziehungsaufbaus“** ein – also Punkte, die der Berater oft nicht so eindeutig beurteilen kann. Der Vertriebsleiter hingegen ist in der Lage einzuschätzen, ob eine potenzielle Kundenbeziehung vielleicht weniger unter dem ökonomischen, aber doch unter dem strategischen Aspekt wertvoll sein kann.

Die stetige Verfeinerung des Kundenprofils hilft, die potenziellen Kunden immer weiter zu priorisieren, also immer exakter entscheiden zu können, wie hoch die Erfolgsaussichten der Ansprache sind.

**Strategie 3: Berater gezielt coachen.** Trotz aller Vorbereitung und Priorisierung: Letztendlich gibt nur der Anruf, der Cold

Call beim Kunden, Aufschluss darüber, ob die Aussicht auf eine Neukundengewinnung besteht. Der Vertriebsleiter sollte daher dem- oder denjenigen Beratern, bei denen er Kompetenzlücken in der Akquisition vermutet oder kennt, ein Coaching anbieten.

**Es geht darum, deren Kompetenzen in einem genau definierten Segment** – nämlich der Akquisition – aufzubauen und ihre Leistungen und Ergebnisse dauerhaft zu verbessern. Im Mittelpunkt dabei: das Fachwissen, das Verhalten und das Kunden- bzw. Branchenwissen der Berater.

Ideal ist es, wenn der Vertriebsleiter – oder eine andere Person, die über die entsprechende Qualifikation verfügt – ein Telefoncoaching durchführen kann: Während der Kaltakquisitionstelefonate sitzt er als „stiller Zuhörer“ neben dem Mitarbeiter und gibt unmittelbares, konstruktives Feedback.

**Strategie 4: Innovative Ideen entwickeln.** Der Berater überrascht den Kunden mit der Aussage, er wolle gar keinen Termin mit ihm ausmachen – und schlägt vor, eine Kurzpräsentation am Bildschirm vorzunehmen: Das Internet macht es möglich. Oder er bietet ihm bereits vor dem ersten Anruf einen Nutzen, indem er ihm Information per persönlicher Paketzustellung zuschickt.

Das heißt: Der Vertriebsleiter entwickelt mit seinen Beratern gemeinsam kreative Ideen für den Erstkontakt. Aber selbstverständlich gilt auch hier: Vorab muss feststehen, dass die Erfolgsaussichten nicht gleich null sind – jede Form der Paketzustellung bedeutet eine Investition, die Kosten verursacht.

Und damit stehen wieder die Strategien 1 und 2 auf dem Umsetzungsplan. ■

Klaus Steven

 KONTAKT

klaus.steven@achievegloab.de

www.achievegloab.de