

40 Prozent mehr Umsatz? Ja, das geht!

Nachhaltige Verkaufssteigerungen bei beratungsintensiven Produkten erzielen – ein Beispiel aus der internationalen Versicherungsbranche

Eine global agierende europäische Versicherungsgesellschaft plante eine Verbesserung ihrer weltweiten Vertriebsaktivitäten. Die internationalen Management & Business Consultants VODW Marketing (NL) starteten ein Pilotprojekt bei zwei Tochtergesellschaften des Versicherers. Das Ziel: ein standardisierter Verkaufsprozess mit nachhaltigen Verkaufssteigerungen. Die Resultate haben überrascht. Innerhalb von 6 Monaten stieg der Umsatz bei Lebensversicherungen um 30 bis 40 Prozent. Ein Ausnahmeerfolg?

Die Ausgangslage

Die Versicherungsgesellschaft besitzt Niederlassungen in über 50 Ländern. Durch eine Reihe von Fusionen und Übernahmen entstand einer der größten Finanzdienstleister der Welt. Die einschneidenden Fusions- und Übernahmeprozesse machten eine Reorganisation unvermeidlich. Nachdem sich in den ersten Jahren die Umsätze stabilisiert hatten, lag der Fokus fortan auf Wachstum. Um nachhaltige Verkaufssteigerungen zu erzielen, sollte eine effizientere Vertriebsorganisation mit einheitlicheren Vertriebsprozessen aufgebaut werden. Die aktuelle Situation zeigte eine Organisation, in der Dutzende von Gesellschaften in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Vertriebskanälen arbeiteten. Einigen Gesellschaften standen alle Vertriebswege wie die eigene Stammorganisation, Makler, freie Vertriebe und Kooperationspartner zur Verfügung. Andere Gesellschaften verkauften über Makler, Ausschließlichkeitsvertreter oder im Direkt Marketing hauptsächlich über Telefon und Internet.

Der Versicherungskonzern startete das Pilotprojekt bei zwei Tochtergesellschaften: Die eine vertreibt Versicherungen ausschließlich über die eigene Stammorganisation, die andere arbeitet mit der eigenen Stammorganisation und freien Vermittlern.

Nutzung von Best Practices

Um ungenutzte Vertriebspotentiale zu heben und den Vertriebs Erfolg der Verkaufsorganisation weltweit nachhaltig zu steigern, plante das Unternehmen eine Standardisierung der Vertriebsprozesse durch die Nutzung von Best Practices. Dazu wurde das *Sales Excellence Programm* lanciert. Mit diesem Programm wollte das Versicherungsunternehmen sowohl die Produktivität (mehr Kundenkontakte pro Vermittler pro Woche) als auch die Effektivität (mehr Verträge aus Kundenkontakten) im Bereich Leben erhöhen. Parallel dazu sollte ein strukturierter Verkaufsprozess zu einer besseren Messbarkeit und mehr Transparenz führen.

Standardisierung des Vertriebsprozesses

Im Pilotprojekt des *Sales Excellence Programms* wurden zunächst die bestehenden weltweiten Vertriebsprozesse analysiert und die für einen erfolgreichen Verkaufsprozess erforderlichen Einzelschritte daraus abgeleitet. Es wurde ein weltweit standardisierter Vertriebsprozess für alle Vertriebswege erarbeitet. Ein *Sales Cycle* wurde entwickelt, der den Vertriebsprozess systematisiert und in neun Schritte untergliedert.

Durch Einhaltung dieser Schritte kann sichergestellt werden, dass die Verkaufsorganisationen weltweit nach denselben Standards arbeiten. Daraufhin wurden die erfolgreichsten Verkaufsmethoden in den verschiedenen Ländern gesammelt. Durch eine Analyse der Verkaufsmethoden in allen Ländern erhielt man eine Liste mit Best Practices und interessanten Verkaufsansätzen.

Erfassung und Monitoring der Vertriebsaktivitäten

Viele Verkaufsorganisationen analysieren und erfassen in erster Linie das Endergebnis: die Anzahl der verkauften Policen. Der Verkaufsprozess besteht jedoch aus mehreren Schritten. Für jeden dieser Einzelschritte sollte die Performance gemessen werden. Im *Sales Excellence Programm* geschieht dies mit dem *Sales Trichter*. Fakten verschaffen einen Überblick, wie erfolgreich die Vermittler auf jeder Stufe des Verkaufsprozesses sind. Berater, die die gleiche Anzahl Verträge abschließen, können trotzdem unterschiedliche Scores haben. Ein Beispiel: Ein Vermittler weiß, wie man bei Telefongesprächen viele Termine mit potentiellen Kunden vereinbart, kann diese Kundenkontakte aber nicht erfolgreich in Verträge umwandeln. Ein anderer hat nur wenige Termine, wandelt aber beinahe jedes Gespräch in einen Vertrag um. Indem die Vermittler den Trichter nutzen, können sie ihre individuelle Vertriebsperformance analysieren und sehen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Aus den Ergebnissen werden individuelle Maßnahmen zur Erfolgssteigerung abgeleitet.

Praktische Hilfsmittel zur Vertriebsunterstützung

Da jeder Vertriebsmitarbeiter zusätzlich seine eigenen erfolgreichen Tools und Erfahrungen angibt, kommen zahlreiche Best Practices für den Verkaufsprozess zusammen. Diese Informationen sind allen Vertriebsmitarbeitern zugänglich. Praktische Hilfsmittel wie Checklisten, Telefonleitfäden, Tipps & Tricks, Rollenspiele, Briefvorlagen, Do's & Dont's und Standardpräsentationen werden in der sogenannten *Toolbox* zur Verfügung gestellt. Da die Vermittler nicht nur ihre Daten für jeden Schritt des Verkaufsprozesses eingeben müssen, sondern auch konkrete Hilfsmittel an die Hand bekommen, um ihre eigene Performance zu verbessern, ist das *Sales Excellence Programm* für sie besonders motivierend.

Konsequentes Sales Management

Ein wichtiges Element des *Sales Excellence Programms* ist ein effektives Sales Management – mit Fokus auf Erfahrungsaustausch und Coaching.

Bestandteil des Pilotprojekts waren daher wöchentliche Vertriebsmeetings, an denen alle Vertriebsmitarbeiter teilnahmen. In den regelmäßigen Treffen mit dem Sales Manager und dem Back Office wurden auch Erfahrungen mit Vertriebsstechniken und Best Practices ausgetauscht, Praxisübungen und Rollenspiele durchgeführt und neue Vertriebsaktivitäten geplant. Die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst wurde gestärkt.

In regelmäßigen individuellen Gesprächen zwischen Teamleitung und den einzelnen Mitarbeitern wurden neben einem gemeinsamen Review der Performance Maßnahmen zum Ausbau von Stärken und zur Beseitigung von Schwächen vereinbart. Mit Hilfe einer GAP-Analyse wurde vorab für jeden Berater ermittelt, welche Kompetenzen er besitzt und welche Fähigkeiten er weiterentwickeln muss. Diese Analyse diente als Grundlage für ein individuelles Coaching.

Während des Pilotprojekts stellte sich heraus, dass in der Praxis schon viele der definierten Standards angewendet wurden. Allerdings wurden diese Maßnahmen nicht regelmäßig und konsequent ausgeführt. Verkaufsbesprechungen fanden statt, aber nicht mit der nötigen Regelmäßigkeit. Individuelle Gespräche gab es, aber zu wenige und auch nicht mit jedem Vertriebsmitarbeiter. Dank des *Life Sales Excellence Programm* wurden systematisch Standards eingeführt, die täglich von allen Beteiligten angewendet und gelebt werden. Der stringente Einsatz von *Sales Excellence* sorgt dafür, dass der Vertriebsmanager seine Mannschaft konsequenter steuert als zuvor.

Um das Telefonverhalten zu trainieren, organisierten die Filialen so genannte *Telephone Parties*. An einem Abend pro Woche trafen sich die Vertriebsmitarbeiter, um gemeinsam zu telefonieren. Jeder Berater kam mit 20 bis 30 Leads, die er anrief. Der Score – die Anzahl gemachter Termine – wurde auf einer Wandtafel festgehalten. Das gemeinsame Telefonieren stärkte das Teambuilding und förderte den Wettbewerb untereinander. Außerdem lernten die Vermittler voneinander, weil sie sich gegenseitig zuhörten. Am Ende werteten die Vermittler gemeinsam aus, welche Techniken gut liefen und welche nicht.

40 Prozent mehr Umsatz

Die Resultate des Pilotprojekts waren mehr als überzeugend. Bei einer Tochtergesellschaft hat sich die Anzahl der verkauften Produkte pro Vermittler während der Dauer des Projekts mehr als verdoppelt. Nach Abschluss des Pilotprojekts blieben die Verkäufe konstant 42 Prozent höher. Auch bei der anderen Tochtergesellschaft erzielten die Vermittler nach Ablauf des Projekts konstant 34 Prozent mehr Verträge. Anfängliche Bedenken, der Verkauf von Produkten anderer Sparten könnte während der Testphase zurückgehen, bestätigten sich nicht. Ein Nebeneffekt war sogar, dass der Verkauf von Schadenprodukten während des Pilotprojekts um 6 Prozent stieg, da die Berater aktiver auf Cross-Sell-Möglichkeiten reagierten.

Einer der Erfolgsfaktoren des Pilotprojekts war die Fokussierung: Der Versicherungskonzern konzentrierte sich auf die Produktparte Lebensversicherungen. Das Monitoring der Ergebnisse funktionierte gut und lieferte einen sofortigen Einblick in die Performance. Da die Vermittler eigenständig ihre Scores pflegten und so Verbesserungen Woche für Woche nachvollziehen konnten, waren sie besonders motiviert. Auch die Toolbox mit praktischen Checklisten, Telefonleitfäden und Rollenspielen kam bei den Vermittlern gut an. Darüber hinaus spielte das Commitment des Managements eine entscheidende Rolle beim *Sales Excellence Programm*. Die Manager schufen eine Atmosphäre, in der die Vertriebsmitarbeiter bereit waren, von anderen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen.

Fazit

Folgenden Elemente führen zu einer Veränderung in der Einstellung des Vertriebsteams und zu einer nachhaltigen Umsatzsteigerung innerhalb der bestehenden Organisation: eine Systematisierung und Strukturierung des Vertriebsprozesses, die Erfassung und das Monitoring der Vertriebsaktivitäten, regelmäßige Vertriebsworkshops, das systematische Coaching durch die Führungskräfte und praktische Hilfsmitteln zur Vertriebsunterstützung. Unternehmen haben diese Maßnahmen vielleicht mehr oder weniger umgesetzt. Aber die Praxis hat gezeigt, dass es nicht

ausreicht, sie nur teilweise umzusetzen. Um nachhaltig positive Ergebnisse zu erzielen, müssen alle Elemente konsequent und ausgewogen eingesetzt werden. *Sales Excellence* ist ein ganzheitlicher Ansatz, bei dem der Erfolg erst durch das Zusammenwirken der einzelnen Elemente entsteht. Wird die *Sales Excellence* Methodik konsequent durchgeführt, kann die Vertriebsmannschaft einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenswachstum leisten. Nachhaltige Umsatzsteigerungen von 20 bis 40 Prozent sind nachweislich keine Ausnahme, sondern die Regel.

Die Autoren: Joost Oostveen, Senior Consultant VODW Marketing, Leusden, Niederlande und Walter Capellmann, Geschäftsführer Capellmann Consulting, Düsseldorf, VODW Partner in Deutschland

*Für weitere Informationen sowie Rückfragen wenden Sie sich bitte an:
Capellmann Consulting
Niederkasseler Lohweg 189/191
40547 Düsseldorf
Telefon: +49 (0)211-66 80 00-11
E-Mail: info@capellmann-consulting.de*