

4 Erfolgsformeln für den Vertrieb beratungsintensiver Produkte

Die internationalen Management & Business Consultants VODW Marketing (NL) haben für eine Studie 29 Vertriebsleiter von 19 führenden europäischen Finanzdienstleistungsunternehmen interviewt, die alle erfolgreich Berater-Vertrieb betreiben. Aus den Interviews wurde klar, dass diese Organisationen Ihren Kunden einen Mehrwert gegenüber der Konkurrenz bieten. Aus den Interviews wurden 100 konkrete Best-Practices abgeleitet und es ließen sich 4 Erfolgsformeln identifizieren, die eine nachhaltige Verkaufssteigerung garantieren.

Der Druck auf Vertriebsorganisationen wächst stetig. Der Vorstand erwartet neue Umsatzrekorde. Die Kunden fordern zu jeder Zeit über verschiedene Vertriebswege den perfekten Service. Und der Wettbewerb bringt ständig neue, innovative Produkte auf den Markt. Vertriebsdirektoren europäischer Finanzdienstleister suchen daher nach den Erfolg versprechenden Formeln für den Berater-Vertrieb komplexer Finanzprodukte.

Erfolgsformel 1: Erfolgreiche Finanzdienstleister stellen den Kunden in den Mittelpunkt und schärfen den Blick für die verschiedenen Geschäftspartner.

Die interviewten Vertriebsleiter betonen, wie wichtig ein kundenorientierter Ansatz ist.

Um nachhaltige Verkaufssteigerungen zu erzielen, ist die Art und Weise, wie Kunden und Vertriebspartner angesprochen werden, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Finanzdienstleister müssen sich stärker mit der Sicht des Kunden vertraut machen. Unternehmen, die sich systematisch und konsequent nach den Wünschen und Bedürfnissen des Endkunden und des Finanzvermittlers ausrichten, verabschieden sich von der Maxime, Produkte verkaufen zu wollen und beginnen damit, ihre Kunden beim Kauf der Produkte zu unterstützen.

Kunden in den Mittelpunkt stellen

Erfolgreiche Anbieter von Finanzdienstleistungen bevorzugen kundenorientierte anstelle von produktorientierten Ansätzen und stellen den Kunden in den Mittelpunkt. Der Kunde von heute möchte nicht länger eine anonyme Zahl aus einer Statistik sein. Hier spielt der Einsatz von Marketing Intelligence eine wichtige Rolle. Mit Hilfe der Datenanalyse können Dienstleister ihren Massenmarktansatz individueller gestalten. Sie finden heraus, was die Wünsche des Kunden (die er ohnehin befriedigt) von seinen Bedürfnissen (die er erst befriedigen kann, wenn er die nötige Beratung erhält) unterscheidet. Aus Kundensicht sind Wünsche „cool“, Bedürfnisse langweilig. Die Aufgabe der Finanzdienstleister besteht darin, Bedürfnisse zu befriedigen. Clevere Anbieter haben sich diese Unterscheidung bewusst gemacht. Sie helfen ihren Kunden dabei, ihre Bedürfnisse zu identifizieren und die passende Lösung zu kaufen.

Finanzvermittler eindeutig segmentieren

Die interviewten Finanzdienstleister bauen starke Beziehungen zu kleineren, klar aufgestellten Maklerorganisationen auf. Sie definieren Auswahlkriterien, die auch für

die Vertriebspartner transparent sind. So wird eindeutig kommuniziert, warum genau mit diesem Makler zusammengearbeitet wird. Diese Transparenz fördert Loyalität und Vertrauen. Es ist auch für die Finanzvermittler essentiell, auf einen kundenorientierten Ansatz zu setzen, um Kunden zu gewinnen und zu erhalten. Der Finanzdienstleister sollte dabei mit Marketing Intelligence unterstützend tätig sein. So kann er dem Makler dabei helfen, Cross Sell -, Up Sell - und Deep Sell-Potentiale im Portfolio zu identifizieren. Makler können ihre Kunden gezielter ansprechen und den Wert ihres Kundenportfolios optimal steigern.

Erfolgsformel 2: Erfolgreiche Finanzdienstleister schaffen einen transparenten Verkaufsprozess und halten Sie sich an diesen.

Die Vertriebsleiter sind der Überzeugung, dass ein Review des Verkaufsprozesses absolute Priorität hat.

Kunden erscheinen Finanzprodukte weniger komplex, wenn der Verkaufsvorgang transparent ist und vom Verkaufsteam professionell ausgeführt wird. Erfolgreiche Finanzdienstleister haben daher ihren Verkaufsprozess klar definiert und unterstützen ihr Verkaufsteam mit geeigneten Tools und Portalen.

Kauf- und Verkaufsprozess integrieren

Es ist insbesondere der Verkaufsvorgang, der den Unterschied macht, und mit dem sich Anbieter von der Konkurrenz abheben können. Ein klar definierter Verkaufsprozess macht den Vermittlern bewusst, welche Schritte notwendig sind, um einen Abschluss zu erzielen, und sorgt für ein Maximum an Verkaufskontakten. Dabei ist dem Vermittler nicht bekannt, welche Schritte der Kunde bereits unternommen hat, bevor er sich an das Finanzdienstleistungsunternehmen wendete. Der Beginn des Kaufprozesses fällt nicht unbedingt mit dem Start des Verkaufsprozesses zusammen – eine besondere Herausforderung für das Verkaufsteam. Aus diesem Grunde sollte der Kaufprozess in den Verkaufsprozess integriert werden. So können die Vermittler erkennen, welche Schritte beim Kunden als nächstes anstehen und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um den Kunden zum Vertragsabschluss zu führen.

Tools zur Unterstützung bereitstellen

Die Vertriebsleiter haben betont, wie wichtig geeignete Tools zur Unterstützung ihrer Vertriebsmannschaft im Verlauf des Verkaufsprozesses sind. Für sich genommen garantieren sie jedoch noch keinen Erfolg. Um sie erfolgreich einsetzen zu können, müssen 3 Voraussetzungen erfüllt sein:

- *Schulung*
Den Vertriebsmitarbeitern muss klar sein, wann ein Tool eingesetzt werden soll. Der sachgemäße Einsatz der Tools kann gewährleistet werden, indem sie mit bestimmten Stufen im Verkaufsprozess verknüpft werden.
- *Vereinfachung*
Den komplexen Verkaufsvorgang zu vereinfachen, kann einen positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung haben. Der Einsatz der Tools hilft, den Verkaufsprozess zu vereinfachen und so die Kaufentscheidung herbeizuführen.

- *Co-Entwicklung*
Erfolgreiche Tools sollten in Zusammenarbeit mit den Personen entwickelt werden, die sie später auch einsetzen: den Vertriebsmitarbeitern.

Interaktive Wissensportale anbieten

Gute Tools alleine reichen jedoch nicht aus. Nur wenn sie für die Anwender einfach zugänglich sind, werden sie erfolgreich eingesetzt. Deshalb sollten interaktive Wissensportale installiert werden, die die Anwendung der Tools und die Ausbreitung von Know-how erleichtern. Sie sollten so strukturiert sein, dass sie den Verkaufsprozess abbilden. Die Vertriebsmannschaft kann die erforderlichen Tools vom Portal herunterladen und ihre eigenen Werkzeuge und Erfahrungen einstellen. Auf diese Weise sind Informationen allen Vertriebsmitarbeitern zugänglich. Der Austausch von Tipps und Best-Practices fördert die weitere Co-Entwicklung und führt zu einer Stärkung des Verkaufsprozesses. Die Vertriebsmannschaft arbeitet so eigenverantwortlich an der Entwicklung der besten Verkaufsmethode.

Erfolgsformel 3: Erfolgreiche Finanzdienstleister fördern eine Vertriebssteuerung, die durchgängig die Bedürfnisse des Kunden im Blick hat.

Die interviewten Vertriebsdirektoren nennen 4 Voraussetzungen, um den Vertrieb effektiv zu steuern.

Erfolgreiche Finanzdienstleister ändern ihren Verkaufsansatz von einem, der sich „en bloc“ an die Kunden wendet, zu einem individuellen, kundenspezifischen Ansatz, bei dem die Vertriebsmannschaft ein höheres Maß an Verantwortung übernimmt.

Auf Teamarbeit konzentrieren

Alle befragten Vertriebsleiter haben eine positive Korrelation zwischen einer auf Teamarbeit beruhenden Zusammenarbeit und dem Verkaufserfolg konstatiert. Eine enge Zusammenarbeit in der Verkaufsmannschaft kann zum Beispiel durch periodische Verkaufsm Meetings gefördert werden, in denen Maßnahmen rund um das Verkaufsgespräch besprochen werden. Verkaufsm Meetings sind keine neue Erfindung, dennoch ist der Prozentsatz der Finanzdienstleister, die sie tatsächlich regelmäßig abhalten, gering. Oft sind sie nicht klar strukturiert und werden nur unregelmäßig durchgeführt. Der Fokus liegt meist auf Verkaufszahlen und Produktpräsentationen. Durch den Austausch individueller Erfahrungen können Erkenntnisse über die bevorzugte Verkaufstechnik einzelner Vermittler gewonnen werden. So wird die Qualität der Verkaufsmannschaft in jeder Phase des Verkaufsprozesses beleuchtet und das Team findet heraus, welche Kollegen Tipps zur Verbesserung der eigenen Performance liefern können. Das Verkaufsteam ist verantwortlich für die eigene Entwicklung und kann sich in einem Prozess aus Selbst-Coaching und Training kontinuierlich steigern.

Individuelles und maßgeschneidertes Training anbieten

Hört man auf die interviewten Vertriebsleiter, ist ein individuelles Training mit Abstand am effektivsten. Die Vermittler identifizieren selbständig eigene Stärken und

Schwächen anhand der persönlichen Verkaufshistorie. Dann werden konkrete Ziele zur Verbesserung festgelegt und Trainingsmodule angeboten, um die nötigen Fähigkeiten zu verbessern. Oft steigert schon die Umstellung der Schulungen von Gruppenkursen auf ein individuelles Coaching die Performance der Vertriebsmannschaft. Die Vertriebsleiter nennen dafür zwei Voraussetzungen. Zunächst einmal müssen die Vertriebsleiter in der Lage sein, die Coachingrolle zu übernehmen. Hier können Moderations-Seminare helfen. Außerdem sollten die Trainingsmodule mit den spezifischen Stufen im Verkaufsprozess verbunden sein, um so ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm für jeden Mitarbeiter anbieten zu können.

Schulungsprogramme für Vertriebspartner anpassen

Vertriebspartner werden durch Schulungsprogramme unterstützt, die speziell auf sie abgestimmt sind. Es gibt zwei wichtige Phasen in der Zusammenarbeit mit einem Vermittler: Die Start- und die Wachstumsphase. Während der Startphase lassen insbesondere kleinere Finanzvermittler oftmals den Einsatz der richtigen Mittel und das nötige Know-how vermissen, um eine auf den Kunden bezogene Marketingstrategie zu entwickeln und effektive lokale Marketingaktionen durchzuführen. Während der Wachstumsphase sehen sich Vermittler oft hohen Kosten gegenüber, die es ihnen unmöglich machen, eine Strategie zu entwickeln, die mit dem Unternehmenswachstum Schritt hält. Erfolgreiche Finanzdienstleister unterstützen ihre Vertriebspartner, indem sie die Inhalte ihrer Schulungsprogramme diesen Phasen anpassen, zum Beispiel durch ein Startprogramm, das den Schwerpunkt auf unterstützende Maßnahmen bei lokalen Marketingaktionen legt.

Anreize durch Incentives und Mitwirkung des Managements schaffen

Der Einsatz der richtigen Incentives ist essentiell zur effektiven Vertriebssteuerung. Die Vertriebsleiter identifizierten 4 Voraussetzungen:

- *Incentives mit Aktionen verknüpfen*
Die geplanten Aktivitäten werden mit einem transparenten Incentiveplan verknüpft. Die Vertriebsmannschaft wird das Incentivesystem als fair und gerecht wahrnehmen und sich für ihre Aktionen verantwortlich fühlen.
- *Gruppenziele setzen*
Auf diese Weise werden Informationen und Know-how innerhalb der Gruppe ausgetauscht und der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Gruppen wird gefördert. Die Verkaufsmannschaft entwickelt so eine positive Einstellung gegenüber Verbesserungen innerhalb der Verkaufsorganisation.
- *Top-Vermittler hervorheben*
Top-Vermittler übernehmen eine Vorreiter-Rolle. Auf diese Weise wird eine positive Benchmark zur Verfügung gestellt, an der sich die anderen Berater messen können.
- *Management maximal einbeziehen*
Maßnahmen zur Steigerung der Sales Performance sind wirkungsvoller in Unternehmen, in denen sich das Management direkt in die Verkaufsaktivitäten einbeziehen lässt. Auf diesem Wege wird die Verkaufsmannschaft zusätzlich motiviert, die Verkaufsziele zu erreichen.

Erfolgsformel 4: Erfolgreiche Finanzdienstleister stärken die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb.

Die Vertriebsleiter heben hervor, wie wichtig die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb ist.

Mit der Umsetzung der vorab beschriebenen 3 Erfolgsformeln können die Aufgaben zwischen Marketing und Vertrieb neu verteilt werden. Daher betrifft die vierte Erfolgsformel die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb. Wer macht was, um den Umsatz zu steigern? Anstatt um Ressourcen und Mittel zu konkurrieren, sollten beide Abteilungen ihre Aufgaben definieren und ihre Aktionen gemeinsam koordinieren.

Betrachtet man die Kundenseite, gibt es 3 Gründe, Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu verbinden.

- Kunden kaufen und Unternehmen verkaufen, zwei komplett verschiedene Prozesse. Es gehört mehr als ein Verkaufsvorgang dazu, einem Kunden ein Produkt zu verkaufen (zum Beispiel Brand Recognition, Product Awareness, Marketingkampagnen).
- Verkauf ist mehr als ein Face-to-Face-Prozess. Verbraucher nutzen heutzutage in der Regel mehr als einen Vertriebskanal, Finanzdienstleister bieten verschiedene Vertriebswege an. Bei der Entwicklung und Steuerung dieser unterschiedlichen Kanäle kommt der Marketingabteilung eine Schlüsselfunktion zu.
- Marketing und Vertrieb haben häufig wenig Einblick in die Informationen, die die jeweils andere Abteilung über die Kunden besitzt. Dies betrifft oft sogar fundamentale Kundendaten. Es wird jedoch immer wichtiger, diese Daten zu sammeln, zu erfassen und auszutauschen, um durch ihren Einsatz das Kundenpotential optimal auszuschöpfen.

Neben einem klar definierten Verkaufsprozess ist es ebenso wichtig, die passende Organisation um den Verkaufsprozess herum aufzubauen. Der Verkaufsprozess dient als Basis, um Aktivitäten zu definieren und die Aufgaben zwischen Vertrieb und Marketing zu verteilen.

- *Brand Awareness steigern*
Der Aufbau einer hohen Brand Awareness für Produkte und Dienstleistungen ist eine klassische Marketingaufgabe.
- *Leads identifizieren*
Diese Aufgabe gehört häufig zum Verantwortungsbereich der Vertriebsabteilung, die jedoch meist ohne klare Selektionskriterien arbeitet. Die Antwort hier heißt Marketing. Durch den Einsatz von Marketing Intelligence können potentielle Kunden schneller und besser identifiziert werden.
- *Kampagnen entwickeln*
Die Praxis zeigt, dass Vertriebsabteilungen oft eigene Kampagnen ohne Marketingunterstützung starten und vice versa. Erfolgreiche Finanzdienstleister integrieren Marketing und Vertrieb, um mit ihren Kampagnen die potentiellen Kunden mit der höchsten Abschlusswahrscheinlichkeit zu erreichen.

- *Kundentermine vereinbaren*
Besuchstermine werden oft vom jeweiligen Verkäufer vereinbart. Es ist jedoch fraglich, ob es sinnvoll ist, wenn der Verkäufer diese Termine selbst arrangiert. Call Center Mitarbeiter sind für diese Aufgaben speziell geschult.
- *Kunden besuchen*
Dies ist und bleibt die vorrangige Aufgabe jedes Vertriebsmitarbeiters. Während des Kundenbesuchs wird der Bedarf ermittelt, Angebote werden erstellt und Abschlüsse getätigt. Bei der Angebotserstellung sollten jedoch speziell geschulte interne Mitarbeiter den Vertrieb entlasten. Dies gilt ebenso für die Nachbearbeitung des Abschlusses.
- *Kundenbindung verstärken*
Die interviewten Vertriebsleiter bevorzugen es, Aufgaben rund um das Beziehungsmanagement in der Marketingabteilung zu belassen. In Wirklichkeit sollten diese Aktivitäten ihren Feinschliff jedoch zusammen mit dem Vertrieb erhalten.

Diese Verteilung der Aufgaben und Aktivitäten zwischen Marketing und Vertrieb gestattet es den Vertriebsmitarbeitern dort zu sein, wo sie sein sollten: beim Kunden.

Fazit: 4 Erfolgsformeln - Ausgewogenheit zählt

Wir haben 4 Erfolgsformeln zur nachhaltigen Verkaufssteigerung identifiziert: auf Kunden-, Prozess-, Management- und Organisations-Ebene. Die Praxis hat gezeigt, dass es nicht ausreicht, nur einen oder zwei dieser Faktoren umzusetzen. Um nachhaltig positive Ergebnisse zu erzielen, müssen alle 4 Erfolgsformeln ausgewogen berücksichtigt werden. Erreichen Sie dies, wird Ihre Vertriebsmannschaft einen maßgeblichen Beitrag zum Unternehmenswachstum leisten können.

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*