

2.1 Idealtypischer Verkaufszyklus

2.1.1 Kundensteuerung

2.1.1.1 Was ist ein Kunde?

Im Vertrieb drehen sich sämtliche Tätigkeiten und Prozesse regelmäßig um den Kunden. Das in Box 2.1 dargestellte Zitat hebt nochmals besonders anschaulich die Bedeutung des Kunden für das jeweilige Unternehmen hervor. Es wurde im Laufe der Zeit von zahlreichen Personen und Firmen aufgegriffen und verändert. Vielfach wird es unter anderem Mahatma Gandhi zugeschrieben, wofür es aber keinen ausreichenden Beweis gibt (vgl. Keyes 2006, S. 76). Erstmals ist das Zitat wohl im Jahre 1941 in einem Interview von Kenneth B. Elliott, dem stellvertretenden Vertriebsleiter eines amerikanischen Automobilunternehmens, verwendet worden (vgl. Printer's Ink 1941, S. 83; vgl. Quoteinvestigator 2012).

Box 2.1 Definition Kunde

Der Kunde ist die wichtigste Person in unserer täglichen Arbeit.

Ein Kunde ist nicht von uns, sondern wir von ihm abhängig.

Ein Kunde ist nicht die Unterbrechung unserer Arbeit, sondern er ist ihr Sinn und Zweck.

Sämtliches Denken und Handeln ist an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet.

Ein Kunde ist nicht nur eine Zahl oder eine Nummer – er ist ein Mensch aus Fleisch und Blut mit Gefühlen und Emotionen, Vorlieben und Vorurteilen.

Ein Kunde ist nicht jemand zum Streiten oder Weisheiten austauschen. Nie hat irgendjemand einen Streit mit einem Kunden gewonnen.

Der Kunde ist der, der uns sagt, was er braucht. Es ist unsere Aufgabe, seine Bedürfnisse profitabel für ihn und für uns zu befriedigen (Kenneth B. Elliott).

Im Idealfall stehen die Kunden im Mittelpunkt sämtlicher unternehmerischen Entscheidungen. Bei der Beurteilung der im Folgenden aufgezeigten Aspekte sollte stets beachtet werden, dass der Kunde letztendlich derjenige ist, mit dessen Geldern die Gehälter bezahlt und Gewinne erwirtschaftet werden.

2.1.1.2 Von der Produktorientierung zur Kundenorientierung

Obwohl der Begriff der Kundenorientierung ein sehr beliebtes Schlagwort in zahlreichen Vertriebstätigkeiten ist, zeigt sich bei genauer Überprüfung, dass in den meisten Fällen noch vielmehr eine Produkt- als eine Kundenorientierung vorherrscht. Die Kundenorientierung kann auf vielen unterschiedlichen Ebenen betrachtet und untersucht werden, wie auch Box 2.2 zeigt.

Box 2.2 Ebenen der Kundenorientierung

Profi-Tipp

- Lösungsorientierung
 - Kunde als wesentlicher Treiber für Produktinnovationen
 - Breite Produktpalette
- Beratungsorientierung
 - Kunde als „Insider“ und wichtiger sowie anerkannter Partner auf Augenhöhe
 - Vorschläge des Kunden werden berücksichtigt
- Kunden-Schnittstelle des Finanzdienstleisters
 - Qualitative Incentives heben auf Kundenzufriedenheit ab
 - Gemeinsamer Ansatz
- Aufbau- und Ablauforganisation
 - Individuelle, auf den Kunden zugeschnittene Prozesse und Strukturen
- Kundenorientierung
 - Lebenszyklusorientierung
 - Kontinuierliche Verbesserung der Kenntnis über die Kundenbedürfnisse

Die häufig noch bei vielen Finanzdienstleistern vorherrschende Sicht der Dinge ist allerdings die Produktorientierung. Diese wiederum ist maßgeblich von standardisierten Prozessen geprägt, bei denen das Produkt und weniger der Kunde im Mittelpunkt stehen.

Wenngleich in der Praxis nicht immer eine 100-%ige Kundenorientierung möglich ist, hat es sich doch bewährt, einzelne Elemente der Kundenorientierung – unter Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen Aspekten – bewusst einzusetzen.

2.1.1.3 Der Kundenbeziehungslebenszyklus

Ein in der Marketing- und Vertriebsliteratur stark verbreiteter Ansatz zur Klassifizierung und Einteilung von Maßnahmen des Kundenmanagements ist der sogenannte Kundenbeziehungslebenszyklus. Diesem Ansatz liegt das Lebenszykluskonzept, wie es etwa typischerweise für Produkte angewandt wird, zugrunde. Als Indikator zur Einstufung der Beziehungsintensität und zur Zuordnung zu ausgewählten Lebenszyklusphasen, werden vielfach das Absatzvolumen oder die Kauf- bzw. Abschlussfrequenz herangezogen.

Deutlich präziser als das Absatzvolumen oder die Abschlussfrequenz ist allerdings regelmäßig eine umfassende Kundenwertbetrachtung. In Abschn. 3.1 „Segmentierung und Kundenwertigkeit“ wird nochmals explizit auf die Systematik der Kundenwertigkeit und der Segmentierung abgestellt. So können im umfassenden Kundenwert unter anderem auch Referenz- und Synergiepotenziale, aber auch individuelle Kosten der einzelnen Kunden berücksichtigt werden.

Abb. 2.1 zeigt den idealtypischen Kundenbeziehungslebenszyklus, wie dieser insbesondere von Stauss geprägt wurde (vgl. Stauss 2000, S. 16). Der idealtypische Kundenbeziehungslebenszyklus besteht aus der Anbahnungsphase, der Sozialisationsphase, der Wachstumsphase, der Reifephase, der Gefährdungsphase, der Kündigungsphase, der Abstinenzphase und der Revitalisierungsphase.

In der Anbahnungsphase erkundigt sich der Interessent nach den Einzelheiten des Angebots und reagiert auf die Kommunikationsmaßnahme des Finanzdienstleisters. Da in dieser Phase regelmäßig noch keine Transaktion durchgeführt wird, gleichzeitig das Institut aber gewisse Akquisitionskosten bzw. Kosten für den Vertrieb und das Marketing zu verzeichnen hat, ist der Ergebnisbetrag, der den Kundenwert darstellt, negativ.

Sofern die Anbahnungsphase erfolgreich verlaufen ist, wird aus dem Interessenten ein Kunde und eine Geschäftsbeziehung entsteht. In dieser Phase des „gegenseitigen Be-

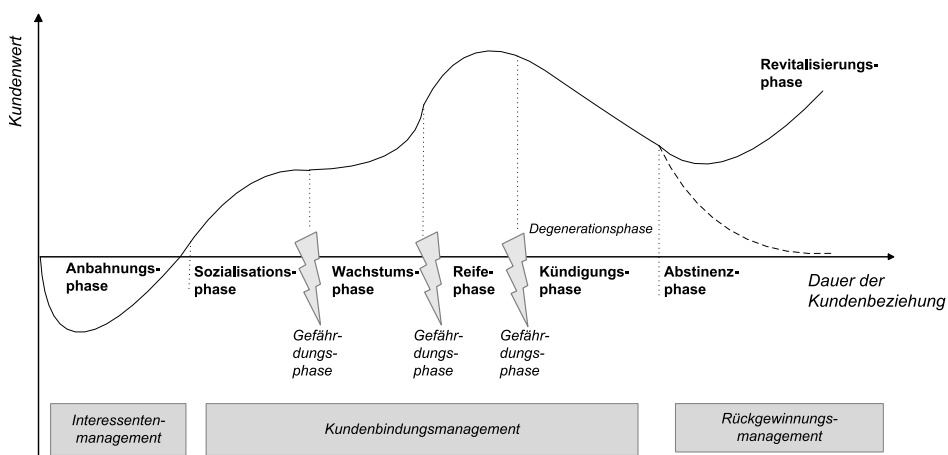


Abb. 2.1 Idealtypischer Kundenbeziehungslebenszyklus. (In Anlehnung an Stauss 2000, S. 16)

schnuppern“ macht der Kunde seine ersten Erfahrungen mit den Produkten bzw. den Services und der individuellen Betreuung des Finanzdienstleisters.

An die Sozialisationsphase schließt sich bereits eine erste Gefährdungsphase an. Sofern die ersten Erfahrungen des Kunden nicht seinen Erwartungen entsprechen, muss das Institut bereits nach der ersten Transaktion den Verlust des Neukunden verkraften. Werden hingegen die Erwartungen des Kunden erfüllt oder gar übertroffen, schließt sich regelmäßig eine Wachstumsphase an, die von Folgekäufen und allgemein einer Ausdehnung des Engagements geprägt ist.

Analog zur Sozialisationsphase schließt sich auch an die Wachstumsphase eine Gefährdungsphase an. Diese wiederum wird gefolgt von der Reifephase. Hierbei steigen die Abschlussvolumina und die darin enthaltenen Margen zwar weiterhin, aber regelmäßig nicht so stark wie dies in der Sozialisations- und Wachstumsphase der Fall war.

Die anschließende Gefährdungsphase ist regelmäßig bereits Bestandteil der Degenerationsphase und eine Vorstufe zur Kündigungsphase. Charakteristisch ist hierbei, dass kein oder nur noch in minimalem Umfang Neugeschäft abgeschlossen wird und die Marge entweder stagniert oder sogar rückläufig ist. Der Kundenwert nimmt in der Degenerationsphase damit regelmäßig ab.

In der Degenerationsphase ist aus Sicht des Finanzdienstleisters unbedingter Handlungsbedarf geboten, um einen Abbruch der Geschäftsbeziehung zu verhindern. Dies kann sich beispielsweise in Form eines persönlichen Besuchs, eines „wake-up calls“ oder auch gezielten Angeboten äußern. Die Degenerationsphase ist häufig das Ergebnis einer nachlassenden Attraktivität des Instituts aus Kundensicht. Sofern der Kunde noch keine Kündigung ausgesprochen hat, kann die Einstufung der Beziehung in die Degenerationsphase ein wichtiger Frühwarnindikator für eine bevorstehende Kündigung sein.

Bezeichnend für die Kündigungsphase ist die formale Kündigung der Geschäftsbeziehung durch den Kunden, sei es beispielsweise durch eine schriftliche Kündigung der bestehenden Engagements oder aber durch die mündliche Mitteilung des Kunden, kein Interesse mehr am Angebot des Instituts zu haben.

Das Ziel des Finanzdienstleistungsinstituts sollte es sein, entweder direkt nach der Kündigungsphase oder aber nach einer möglichst kurzen Abstinenzphase den Kunden wieder zu einer Aufnahme der Geschäftsbeziehung zu bewegen. So ist die Revitalisierungsphase dadurch geprägt, dass ehemalige Kunden wieder zurückgewonnen werden (können) und damit der Kundenbeziehungslebenszyklus wieder von vorn beginnt.

2.1.2 Vertriebs- und Marketingmaßnahmen im Kundenbeziehungslebenszyklus

Prinzipiell sollte berücksichtigt werden, dass die Vertriebs- und Marketingmaßnahmen kundenindividuell erarbeitet und eingesetzt werden sollten. Gleichzeitig haben sich aber für die einzelnen Phasen des Kundenbeziehungszyklus in der Praxis die im Folgenden dargestellten Maßnahmen bewährt.

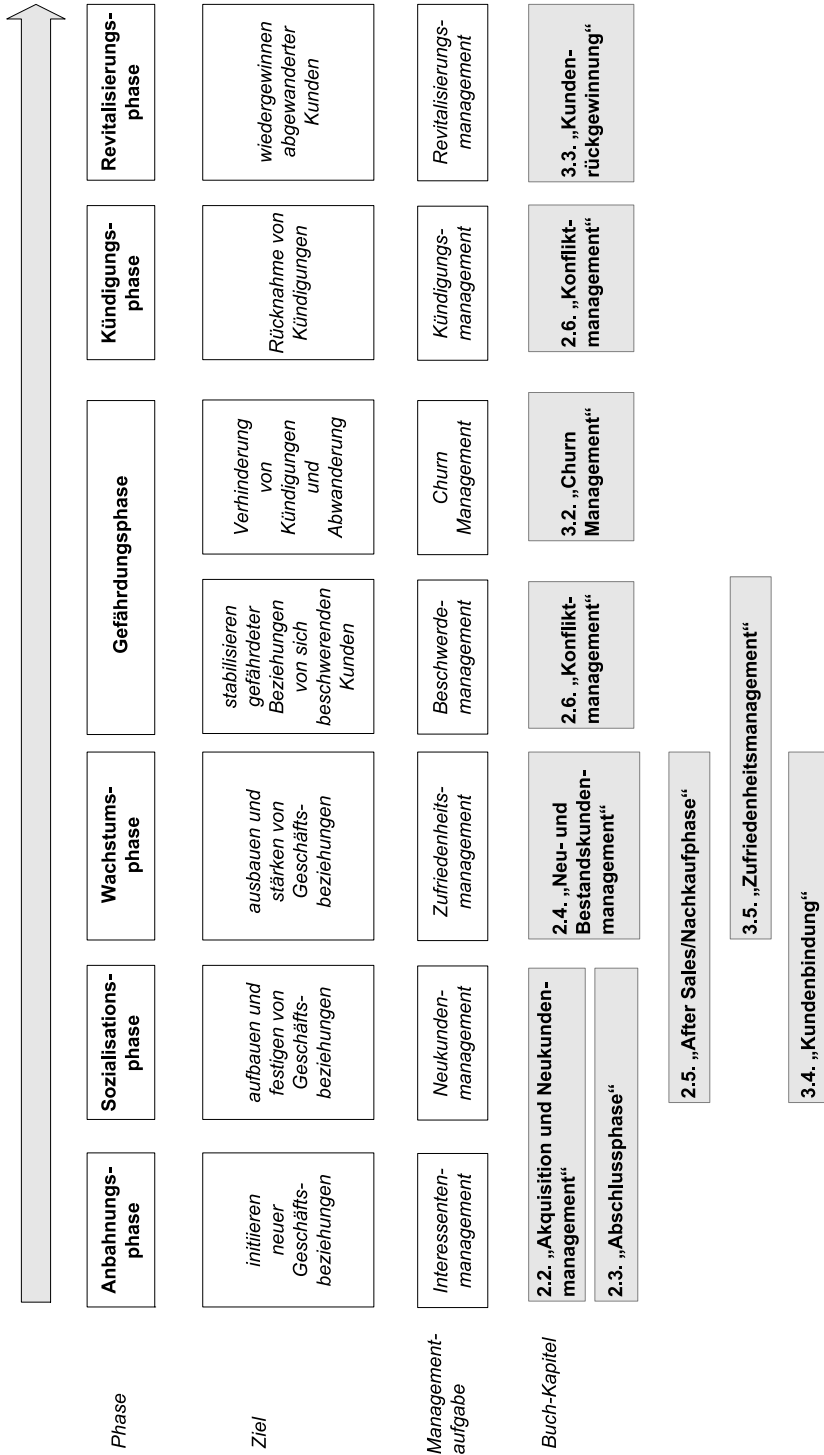


Abb. 2.2 Kundenmanagementaufgaben im Kundenbeziehungszyklus. (In Anlehnung an Stauss 2000, S. 18)

In der Anbahnungsphase stehen die Akquisition (vgl. Abschn. 2.2 „Akquisition und Neukundenmanagement“) der potenziellen Kunden und das Interessentenmanagement im Vordergrund. Es geht hierbei hauptsächlich darum, Interesse für das eigene Produkt bzw. den angebotenen Service zu wecken und einen Erstabschluss (vgl. Abschn. 2.3 „Abschlussphase“) zu erzielen.

Das anschließende Kundenbindungsmanagement (vgl. Abschn. 3.4 „Kundenbindung“) mit den Phasen der Sozialisation, des Wachstums und der Reife wird wiederum vielfach in zwei Teilbereiche unterschieden. Zum einen ist es regelmäßig das Ziel, Neukunden aus der ersten Nachkaufphase nachhaltig an das Institut zu binden und deren Vertrauen zu gewinnen. So sollen dem Erstgeschäft weitere Vertragsabschlüsse folgen. Die Handlungen des Instituts werden von den Neukunden nicht selten mit Argusaugen verfolgt. Das Institut handelt quasi „auf Bewährung“.

Neben dem Neukundenmanagement ist es aber auch besonders wichtig, ein funktionierendes Bestandskundenmanagement (vgl. Abschn. 2.4 „Neu- und Bestandskundenmanagement“) vorzuhalten. Das Ziel dieser Maßnahmen ist es, die Beziehung zu den grundsätzlich zufriedenen Bestands- bzw. Stammkunden zu stärken, um damit gleichzeitig auch die Loyalität (vgl. Abschn. 3.5 „Zufriedenheitsmanagement“) zu erhöhen.

Neben dem Management der zufriedenen Bestandskunden kommt der Stabilisierung der Beziehungen zu den unzufriedenen (Bestands-)Kunden eine ebenfalls sehr hohe Bedeutung zu. Insbesondere ein möglichst proaktives Churn Management (vgl. Abschn. 3.2 „Churn Management“) und ein professionelles Beschwerde- und Konfliktmanagement (vgl. Abschn. 2.6 „Konfliktmanagement“) sind in diesem Schritt besonders wichtig.

Je frühzeitiger ein möglicher Konflikt bzw. die Unzufriedenheit der Kunden erkannt wird, umso eher kann entgegengesteuert und durch ein Kündigungspräventions- oder Krisenmanagement versucht werden, die Geschäftsbeziehung weiterhin fortzusetzen.

Sofern eine Kündigung nicht mehr vermeidbar oder bereits erfolgt ist, geht es im Schritt der Rückgewinnung (vgl. Abschn. 3.3 „Kundenrückgewinnung“) vornehmlich darum, die Beziehung zum ehemaligen Bestandskunden möglichst schnell und möglichst umfangreich wieder aufzunehmen. Besonders erfolgskritisch ist hierbei allerdings, dass zuerst die Gründe für die Kündigung der Geschäftsbeziehung ermittelt werden. Sofern die Gründe durch den Finanzdienstleister beeinflussbar sind, müssen diese unbedingt behoben sein, damit die Revitalisierungsphase Erfolg versprechend verlaufen kann.

Abb. 2.2 ordnet den einzelnen Kundenbeziehungslebenszyklusphasen die entsprechenden Kundenmanagementaufgaben zu und zeigt die Kapitel innerhalb dieses Buchs auf, in denen auf ausgewählte Themen näher eingegangen wird.

2.2 Akquisition und Neukundenmanagement

Ein Kunde will mit dir Geschäfte machen – also lass' ihn nicht warten!
(Alte Vertriebsweisheit)

Der Akquisition von (Neu-)Kunden kommt eine der ganz zentralen Rollen im Neukundenmanagement eines Finanzdienstleisters zu. Erst durch eine erfolgreiche Akquisition kann ein konstantes Wachstum und damit eine kontinuierliche Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden. Abb. 2.3 zeigt besonders pointiert die Grundidee des Kundenmanagements auf.

Eine professionelle Akquisitionsarbeit ist allerdings deutlich umfangreicher und komplexer als das mit der Akquisition häufig assoziierte plumpe „Klinkenputzen“. Sie umfasst sämtliche Maßnahmen zur Neukundengewinnung und zur Adressierung an einen Interessenten, der vielfach quasi darauf wartet, ein Geschäft zu tätigen. So wird unter dem heutigen Begriffsverständnis der Akquisition regelmäßig auch die professionelle Vorbereitung und Durchführung von guten Geschäftsabschlüssen subsumiert, bei denen regelmäßig Win-win-Situationen und damit für alle Beteiligten ein erkennbarer Nutzen entstehen sollen.

Der Begriff der Akquise oder Akquisition stammt aus dem Lateinischen (ad quærere bzw. acquirere) und kann frei mit „erwerben“ übersetzt werden. Während der Begriff der Akquisition etwa im Bereich des strategischen Managements etwa mit dem Erwerb eines Unternehmens assoziiert wird, wird im klassischen Einkauf unter dem Begriff häufig der Beschaffungsprozess eines Produkts oder einer Dienstleistung subsumiert. Im Folgenden soll allerdings die Begriffsbedeutung für den Vertriebsbereich angewandt werden, in welchem unter dem Begriff hauptsächlich die Gewinnung von Neukunden sowie Aufträgen und Neuabschlüssen verstanden wird.

Die kontinuierliche Akquisition dient im Neukundenmanagement dazu, dass zu jeder Zeit eine genügend große Anzahl an Interessenten der eigenen Dienstleistung vorhanden ist und damit ein konstant hohes Abschlussvolumen erzielt werden kann. Nicht selten

Abb. 2.3 Akquisition und Neukundenmanagement



"Ich empfangen jeden Kunden mit offenen Armen!"

wird der Vertrieb und hierbei wiederum die Akquisition deshalb als „Speerspitze des Marketings“ bezeichnet (vgl. Witt 1996, S. 1). Der nachhaltige Unternehmenserfolg hängt maßgeblich vom Verkauf und hierbei wiederum hauptsächlich von der kontinuierlichen Akquisition ab.

Grundsätzlich lassen sich die Interessenten, die in der Akquisitionsphase angesprochen werden, in zwei Gruppen einteilen. Zum einen in bisher komplett „jungfräuliche“ Kunden, die die betrachtete Finanzdienstleistung bisher noch nicht in Anspruch genommen haben und zum anderen in (aktuelle) Kunden des Wettbewerbs. Während die aktuellen „Nichtverwender“ in besonderem Maße von der Dienstleistung überzeugt werden müssen, gilt es bei den bisherigen Konkurrenten die Vorteile des eigenen Instituts im Wettbewerbsvergleich herauszustellen, um die latenten Kundenpotenziale zu erschließen.

2.2.1 Persönlicher Kontakt als Schlüssel

Die Akquisition unterscheidet sich von anderen Marketinginstrumenten speziell durch die persönliche Ansprache des Kunden. Während etwa bei Werbeanzeigen, Fernsehspots oder im Sponsoring regelmäßig eine große Anzahl anonymer potenzieller Käufer der (Haupt-)Zielgruppe angesprochen werden, zielt die Akquisition mithilfe des persönlichen Kontakts immer speziell auf einen einzelnen Kunden ab und kann damit regelmäßig auch eine besonders individuelle Prägung erfahren.

Dem Vertrieb und im Speziellen den Vertriebsmitarbeitern kommt hierbei die zentrale Rolle der Leistungsübermittlung und Nutzendarstellung des Services des eigenen Instituts zu. Über den Akquisitionsprozess sucht der Vertriebsmitarbeiter eines Finanzdienstleisters den persönlichen Kontakt zum Kunden und vereinbart persönliche Beratungstermine mit dem Ziel, einen für alle Beteiligten (und insbesondere natürlich auch für das eigene Institut) erfolgreichen Vertragsabschluss zu erzielen.

Der Vertriebsmitarbeiter präsentiert dem Interessenten seine Leistung und verteidigt das eigene Angebot gegenüber den Mitbewerbern oder auch gegenüber konkurrierenden Finanzierungsalternativen, indem er den konkreten Produkt- bzw. Servicenutzen herausstellt.

Eine gute und insbesondere auch nachhaltig erfolgreiche Akquise ist also deutlich mehr als ein schnelles und nur kurzfristig angelegtes „Kontakte machen“. Die Akquise umfasst einen ganzheitlichen Prozess, der zwingenderweise systematisch und zielorientiert zu strukturieren ist. Box 2.3 zeigt die idealtypischen Schritte im Akquisitionsprozess.

Box 2.3 Idealtypischer Akquisitionsprozess

Profi-Tipp

- Herausarbeiten der Unique Selling Proposition/des Alleinstellungsmerkmals bzw. allgemein der Produkteigenschaften

- Eingrenzung der Zielgruppe
- Festlegung der Akquisitionsstrategie
- Auswahl der Akquisitionsinstrumente und -medien
- Planung und Durchführung der Aktionen

Ehe die konkreten Akquisitionsmaßnahmen ausgewählt und durchgeführt werden können, gilt es im idealtypischen Akquisitionsprozess also zuvorderst eine präzise Selbstpositionierung und anschließend eine größtmögliche Zielgruppenorientierung zu etablieren.

So wird es vielfach vom Kunden auch sehr positiv wahrgenommen, wenn das Profil des Finanzdienstleisters entsprechend geschärft ist und klargestellt wird, welche Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich nicht angeboten werden können. Nicht selten führt nämlich eine scheinbar endlose Breite der Produkt- und Servicepalette dazu, dass die Einschätzung über die Kompetenz des Instituts geschwächt und lieber ein Spezialist beauftragt wird. Darüber hinaus wirken zahlreiche Rundum-Sorglos-Angebote ohne eine besondere Profilierung auch schnell austauschbar.

Dem Akquisitionsprozess im engeren Sinne, also der Festlegung der Akquisitionsstrategie, der Auswahl der Akquisitionsinstrumente und -medien sowie der Planung und Durchführung der Aktionen sind idealtypischerweise zwei Prozesse vorgelagert. Bei der Herausarbeitung des Alleinstellungsmerkmals ist es wesentlich, dass – auch und insbesondere im Wettbewerbsvergleich – die eigenen Stärken nicht nur vom Institut, sondern speziell auch vom Kunden als solche empfunden werden. Anschließend gilt es, die Zielgruppe der potenziellen Anwender und Konsumenten des Services möglichst trennscharf zu bestimmen. Diese (potenziellen) Kunden müssen natürlich auch bereit sein, für den empfundenen Nutzen einen angemessenen Preis zu bezahlen.

Durch eine erfolgreiche Akquisition entstehen dem jeweiligen Vertriebsmitarbeiter zahlreiche Nutzenvorteile. Zum einen können die mit der Akquisition bestens vertrauten Vertriebsmitarbeiter häufig auch als „Rezeptoren“ für Marktänderungen und Kundenströmungen herangezogen werden. So können regelmäßig anhand der Informationen des Akquisitionsprozesses und auch des Akquisitionserfolgs das Angebotsspektrum und die Angebotspalette entweder angepasst oder erweitert werden. Darüber hinaus kann auch der Einfluss von bestehenden oder neuen Mitbewerbern frühzeitig erkannt werden.

Erfolgreiche Verkäufer beschwören häufig auch den Trainingseffekt, der mit einer regelmäßig durchgeführten Akquisition einhergeht. Getreu dem Motto „wer rastet, der rostet“ werden von den richtigen „Vollblutverkäufern“ alle Akquisitionsmöglichkeiten wahrgenommen. So soll eine regelmäßige Akquisitionstätigkeit zum einen dazu führen, dass die eigene Überzeugungskraft und die persönlichen und sozialen „Skills“ weiter gestärkt und zum anderen die Bedürfnisse des Kunden vollumfänglich erfüllt werden.

Einige Verkaufsprofis schwören auch darauf, ihre Akquisitions-Skills außerhalb des beruflichen Alltags weiterzuentwickeln. So geht es ihnen beispielsweise auch in Alltagssituationen wie beim Einkauf im Supermarkt darum, mit wildfremden Menschen ins

Gespräch zu kommen und so die natürliche Barriere weiter abzubauen und die rhetorischen Stilmittel weiter gekonnt einzusetzen und zu testen.

Box 2.4 Weiterentwicklung der Akquisitions-Skills

Profi-Tipp

- Nutzen Sie Alltagssituationen, um Ihre Akquisitions-Skills zu verbessern

Trotz aller dargestellten Nutzenpotenziale einer regelmäßig durchgeführten Akquisitionstätigkeit bildet die Akquise gleichzeitig auch eine der größten Herausforderungen im beruflichen Alltag eines Vertriebsmitarbeiters. Insbesondere in Fällen, in denen nur eine niedrige Frustrationstoleranz vorhanden ist und der essenzielle Nutzen der Akquisition für den nachhaltigen Erfolg nicht erkannt wird, wird die Akquise von den Verkäufern lediglich als lästige Pflicht angesehen.

Auch sollten sich alle Vertriebsmitarbeiter klar machen, dass sie nicht als Bittsteller in das Gespräch mit dem Kunden gehen müssen. Ziel einer erfolgreichen Akquisition ist es nämlich vielmehr, eine Win-win-Situation zu schaffen, von der alle Beteiligten profitieren. Dies sollte dem Gegenüber auch – natürlich immer mit dem nötigen Fingerspitzengefühl – entsprechend vermittelt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das eigene Licht unnötigerweise unter den Scheffel gestellt und die Verhandlungsbasis geschwächt wird.

2.2.2 Akquisitionsmedien

Die Medien im Akquisitionsprozess sind mindestens genauso vielfältig wie die Charaktere der Kunden- und Verkäufer Typen. In Box 2.5 werden deshalb die häufigsten und in der Finanzdienstleistungsbranche gängigsten Akquisitionsmedien dargestellt.

Box 2.5 Wege zur Generierung von potenziellen Kunden

Profi-Tipp

- Anzeigen in Printmedien
 - Werbeanzeigen
 - Imagebroschüren und Firmenportraits
 - Fachbeiträge und -berichte
 - Stellenanzeigen
 - etc.



<http://www.springer.com/978-3-658-15645-9>

Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern

Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence

Glaser, C.

2017, XXXVI, 422 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15645-9