



Der Weg zu einer geglückten Kundenbeziehung muss in Teilschritte zerlegt werden, die Schritt für Schritt zum Ziel führen.

Corbis

STRATEGISCHE NEUKUNDENAKQUISITION

Pipeline zum Abschluss legen

Sicherlich ist es das Ziel eines jeden Beraters, „seinen“ Kundenstamm zu hegen und zu pflegen, die Bestandskunden zu halten. Auf der anderen Seite ist klar: Ohne Neukundenansprache blutet der Kundenstamm über kurz oder lang aus.

Der Notwendigkeit der Neukundenakquisition steht deren Mühsal entgegen. Um einen neuen Kunden zu gewinnen, muss der Berater eine Vielzahl an Kontakten knüpfen, zahlreiche Gespräche führen, Angebote erstellen und Nach-

fassgespräche auf die Agenda setzen. Neben dem Aufwand kommt die Belastung hinzu, die durch die zahlreichen Kunden-Neins entsteht. Akquisitionspis betonen an dieser Stelle, wie wichtig die Einstellung sei, sich nicht

entmutigen zu lassen und das Nein als motivierende Herausforderung zu definieren: „Jetzt erst recht!“

Allerdings: Erfolgreiche Berater verlassen sich nicht auf ihre Einstellung allein, sondern stellen ihr ein Akquisitionssystem zur Seite, das eine kontinuierliche Ansprache potenzieller Kunden gewährleistet. Und weil jeder Kontakt mit einem Neukunden das Potenzial in sich trägt, der Startschuss zum Aufbau einer lebenslangen Kundenbeziehung zu sein, ist es klug, bereits während der Akquisition den Qualitäts- und Servicegedanken wo immer möglich zu integrieren.

Vorteile eines strukturierten Akquisitionsprozesses

Strategische Akquisition ist immer eingebettet in einen strategisch ausgerichteten Verkaufsprozess (siehe Abbildung), der mit der Zielgruppendefinition und der Qualifizierung der Kunden beginnt. Im Idealfall mündet die Akquisition in eine Terminvereinbarung und ein Erstgespräch mit dem Kunden ein. Die weiteren Schritte bestehen im wertorientierten Verkaufen, der erfolgreichen Präsentation und der erfolgreichen Verhandlung, die mit dem Abschluss endet. Die Prozessschritte dienen dem Berater als Orientierung bietendes Gelände auf dem Weg zu einer Kundenbeziehung, die letztlich so stabil ist, dass der Kunde Loyalität zur Sparkasse aufbaut. Er muss gleichsam „nur“ mit Konsequenz einen Schritt vor den anderen setzen, um automatisch an sein Ziel zu gelangen.

Die Unterteilung des Akquisitionsprozesses und des Verkaufsprozesses insgesamt ist auch unter dem motivatorischen Aspekt sinnvoll: Der Berater verliert die Angst vor der übergroßen Zahl der notwendigen Kundenkontakte, die mit einem „Nein“ enden, weil er den langen Weg zur geglückten Kundenbeziehung in sinnvolle Teilschritte zerlegt, die dann – einzeln betrachtet – als Teilaufgaben erscheinen, die durchaus zu bewältigen sind. Um eine Analogie aus dem Tennissport zu bemühen: Selbst der Weltklassespieler hat zu Turnierbeginn nicht das große Ziel „Turniersieg“ vor Augen: Er denkt vielmehr von Ballwechsel zu Ballwechsel, von Spiel zu Spiel, von Satz zu Satz, von Match zu Match.

Ein weiterer Vorteil: Der Prozess bietet Gelegenheit, sich Schritt für Schritt in die Gedanken- und Vorstellungswelt des Kunden zu begeben. Wenn zu Beginn einer Akquisitionsoffensive die Zielgruppe näher definiert wird – nehmen wir als Beispiel die „junge Familie“ –, ist es möglich, zielgruppenspezifische und auf die individuellen Erwartungen und Wünsche abgestimmte Serviceangebote zu unterbreiten. Diese Angebote werden bei der älteren Ge-

neration naturgemäß andere sein als bei der jungen Familie, die sich gerade eine Existenz aufbaut.

Der Berater erstellt also ein detailliertes Kundenprofil, das die „ideale junge Familie“ beschreibt, mithin den „idealen Kunden“. Dabei berücksichtigt er stets seine Produkte und Angebote. Mit anderen Worten: Er prüft, mit welchen seiner Produkte und Finanzdienstleistungen er die Nutzererwartungen dieser Zielgruppe befriedigen kann, und kommt zu dem Ergebnis: Er hat Angebote in seinem Portfolio, die gerade von dieser Zielgruppe als sehr wertvoll beurteilt werden müssten. Dann stimmt er seine Gesprächsvorbereitung auf die Zielgruppe ab und tauscht sich mit einem Kollegen, der viele Erfahrungen im Umgang mit dieser Zielgruppe gesammelt hat, aus.

Leitmotiv „Priorisierung“

Die geschilderte Vorgehensweise hat den Vorteil, dass der Berater jetzt vor allem diejenigen Menschen anspricht, für die sein zielgruppenspezifisches Angebot mit einiger Wahrscheinlichkeit nützlich ist. Sein Ziel sollte sein, die potenziellen Kunden immer weiter zu priorisieren, um immer exakter entscheiden zu können, wie hoch die Erfolgsaussichten und die Abschlusswahrscheinlichkeit sind und mit welchen individuellen Serviceangeboten sich diese Klientel begeistern lässt. Das spart Zeit, verringert den Aufwand und ermöglicht es, den wirklich interessanten potenziellen Neukunden ein immer ausdifferenzierteres und individuelles Angebot zu unterbreiten.

Junge Familien mit guten Einkommen, die Interesse am Immobilienerwerb oder an der Absicherung des Nachwuchses haben, wird der Berater dann eher und (zeit)intensiver ansprechen als Familien, deren Profil geringere Erfolgsaussichten eröffnet. Er darf diesen Kundenstamm nicht vernachlässigen, sollte ihn jedoch zu einem späteren Zeitpunkt ansprechen – jetzt gehört seine

Konzentration den einkommensstärkeren jungen Familien.

Das Prinzip der systematischen Priorisierung wiederholt sich in den weiteren Phasen des Akquisitionsprozesses: Bei jedem Kundenkontakt, bei jedem Folgegespräch mit dem Kunden erhält der Berater neue Informationen, die ihm eine Einschätzung erlauben, welches Umsatzvolumen und welchen strategischen Wert ein Kunde hat.

Je weiter der Akquisitions- und Verkaufsprozess voranschreitet, umso eine größere Rolle spielt die Beziehung zum Kunden: Es ist durchaus sinnvoll, die Besuchs- und Kontaktfrequenz bei einer bestimmten Kundenklientel zu erhöhen, um die Beziehung zu festigen. Dies ist ein weiterer Vorteil des Priorisierungsverfahrens: Es kann auch zu dem Ergebnis führen, dass es zurzeit unter strategischen Gesichtspunkten wichtiger ist, die Kontaktfrequenz bei Kunden zu erhöhen, bei denen die vertrauensvolle Beziehung ausgebaut und gestärkt werden muss. Klienten, die kurzfristigen Umsatz garantieren, kann, ja muss der Berater dann vernachlässigen.

Schritt für Schritt den Gipfel erklimmen

Der strukturierte Akquisitions- und Verkaufsprozess erlaubt es dem Berater, sich genaue Ziele zu setzen, sodass er seine Zeit nicht vergeudet. Er arbeitet auf ganz spezifische Ziele hin und weiß jederzeit, wo er steht. Vor allem das Priorisierungsverfahren hilft, den umfangreichen Prozess, den er mit einer Vielzahl zu qualifizierender Adressen startet, in überschaubare Einheiten zu zerlegen. Er kann Schritt für Schritt vorgehen, in jeder Phase erreichbare Teilziele festlegen und umsetzbare Planungsschritte definieren.

Wer immer nur zum Gipfel schielt, also zu den angestrebten Abschlüssen, lässt sich leicht entmutigen. Wer hingegen die Bergtour in überschaubare und planbare Schritte untergliedert, für den

Systematisches Vorgehen bis zum Erstgespräch

- > **Zielgruppendefinition:** Bestimmen Sie Kundengruppen und Kunden, welche Ihre Produkte wahrscheinlich als wertvoll und nützlich einschätzen werden. Erstellen Sie Kundenprofile, definieren Sie die Abschlusswahrscheinlichkeit und führen Sie das Priorisierungsverfahren durch.
- > **Kundenqualifizierung:** Legen Sie Zielkunden fest, die Sie in einem bestimmten Zeitraum von Ihrer Kompetenz und dem Nutzen Ihrer Angebote überzeugen können. Für welchen Kunden haben Sie welche konkrete Problemlösung? Welchen kundenindividuellen Service können Sie bieten?
- > **Akquisitionsstrategie:** Entwerfen Sie jetzt eine zielgruppenspezifische Ansprache. Legen Sie im Erstkontakt Ihre nutzenorientierte Problemlösung dar.

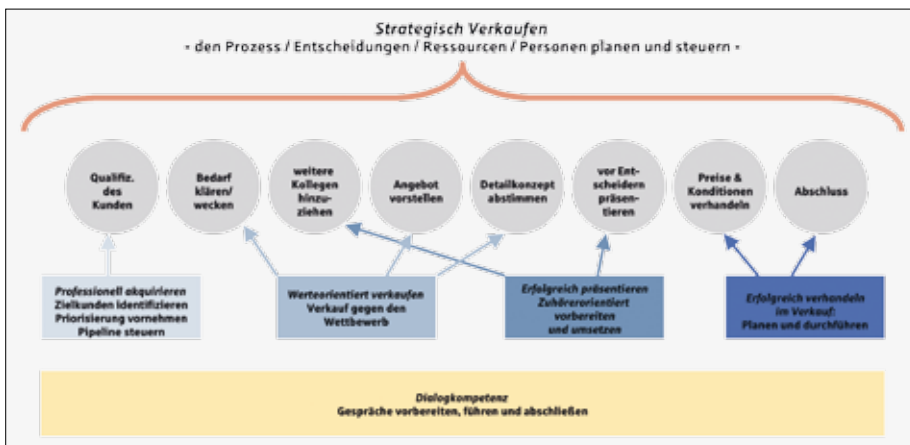
verliert der Gipfel an Schrecken. Das Priorisierungsverfahren stärkt das Sicherheitsgefühl des Beraters und trägt zu seiner Motivation bei.

Freiraum für kreative Ansprache schaffen

Das Priorisierungsverfahren ist relativ unspektakulär. Es erfordert in jeder Phase immer wieder die konsequente Beantwortung der Frage, bei welchen Kunden sich im Rahmen des systematischen Akquisitions- und Verkaufsprozesses ein verstärktes Engagement lohnt.

Die systematische Ansprache der Neukunden sorgt zudem dafür, dass der Berater bei jedem Schritt während der Gipfelerstürmung den Kopf frei hat für kreative Ideen – dazu ein Beispiel: Der Berater bekommt bei einem „Hochkaräter“, der genau seinem idealen Kundenprofil entspricht, kein persönliches Telefonat. Er weiß, dass er für den Kunden eine Top-Problemlösung hat. Darum scheut er nicht den Aufwand, ihm per UPS ein Terminangebot zuzuschicken – und zwar so, dass der Kunde den Empfang persönlich quittieren muss. Vielleicht erfolgt dann kurz danach der Anruf mit der Bitte um Terminvereinbarung mit dem kreativen Berater.

Erst jenes systematische Vorgehen und die Priorisierung schaffen den Freiraum für solche kreative Ideen und für ihre Umsetzung. Damit ist die Grundlage geschaffen für eine erfolgreiche Akquisition – der erste Schritt in Richtung einer langfristigen Kundenbeziehung mit hoher Kundenbindung ist getan.



Denken und Handeln in Prozessen

AchieveGlobal

Klaus Steven
Düsseldorf