

## Sieben Hebel zur Optimierung des Kaufprozesses

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Es lässt sich kaum mehr wegdiskutieren: Das originäre Geschäftswachstum der Finanzdienstleister wird immer schwieriger. Die Produkte und Dienstleistungen werden zwar immer besser - aber die der Mitbewerber leider auch.

In diesen Situationen steigt oftmals der Druck auf die Verkäufer. Dabei wird allerdings häufig vergessen, dass die alten Push-Paradigmen im Verkauf immer weniger greifen, während die noch weithin unbekannteren Pull-Mechanismen zunehmend wichtiger werden: Der Wandel vom Informationslieferant zum Entscheidungshelfer, vom Vertriebsprofi zum authentischen Partner, vom Kaufen zum Shoppen etc. ist bereits in vollem Gange. Damit wird immer weniger verkauft und immer mehr gekauft.

Aus dieser Perspektive macht es Sinn, den bisherigen Verkaufsprozess als Kaufprozess zu begreifen und damit den Fokus eindeutig auf die Kundenwirkung zu richten und weniger auf die organisatorischen Aspekte.

Sieben Punkte entscheiden dabei, ob sich Ihre Kunden mit Ihrem Unternehmen und Ihren Dienstleistungen identifizieren.

### Transparenter Kaufprozess statt Black Box

Kaum ein Bereich im Unternehmen wird so wenig prozessorientiert geführt wie der Verkauf in Banken und Sparkassen. Für alle übrigen Geschäftsprozesse ist die Wertschöpfungskette meist penibel dokumentiert und mit Qualitätskriterien versehen. Nur der Kaufprozess ist in den meisten Häusern eine Black Box. Und darin liegt auch einer der Hauptgründe, dass der Verkauf nur ungenügend gesteuert werden kann - die Black Box fungiert hier als hervorragender Puffer.

Hebel Nr.1: Der Kaufprozess ist für jeden transparent und nachvollziehbar zu formulieren. So können Teile der Wertschöpfungskette entsprechend systematisch unterstützt und die Akteure gezielt angeleitet und trainiert werden.

### Partnerschaftliche Entscheidungshilfe statt Verkäufer

Nun ist inzwischen auch klar: Der Verkäufer, der seinen Abschluss durchdrückt und das mit möglichst wenig Zeitaufwand gehört ebenso zum alten Eisen wie derjenige, der noch meint, die Kunden würden schon von alleine kommen.

Erfolgreich verkaufen heißt heute langfristige Beziehungen zwischen Kunden und Betreuer aufzubauen. Und dabei wird der Verkäufer heute mehr als je zuvor gebraucht. Allerdings hat sich seine Rolle inhaltlich stark verändert.

Kunden kommen heute bereits informiert zum Betreuer. Viele Informationen machen jedoch eine Entscheidung nicht einfacher - sondern im Gegenteil schwerer. Kunden brauchen deshalb keine allgemeinen Produkterklärungen mehr, sondern wollen ein auf ihre ganz spezifische Situation zugeschnittenes Angebot. Darüber hinaus geht es um Klärung unverständlicher Details. Der Betreuer ist damit da, um dem Kunden zu helfen die bestmögliche Entscheidung zu treffen.

Hebel Nr. 2: Die erfolgreiche Verkaufsphilosophie ist nicht Produktverkauf und Weitergabe von Produktwissen, sondern Eingehen auf die Kundenbedürfnisse und Hilfestellung zur Entscheidungsfindung. Diese Differenzierung zählt letztlich zu den kaufentscheidenden Faktoren und führt zu Wettbewerbsvorteilen.

## Betreuer mit Leib und Seele

Solange sich Betreuer nicht wirklich mit ihrem Beruf identifizieren, werden sie ihr Leistungspotenzial niemals ausschöpfen können. Nur wer mit Leidenschaft und Herz bei der Sache ist, kann auch bei seinen Kunden Begeisterung wecken. Und begeisterte Kunden sind ja bekanntlich entscheidend für den langfristigen Erfolg.

Bei mangelnder Identifikation spielen Betreuer nur eine Rolle, ohne authentisch und im Einklang mit Ihrer Persönlichkeit zu agieren. Früher oder später führt dies zu inneren Konflikten und zu Unzufriedenheit und steht damit einem erfolgreichen Beziehungsaufbau zum Kunden im Wege. Der Kreis schließt sich mit der Beeinträchtigung der persönlichen Motivation, was letztlich immer negative Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit hat.

Hebel Nr. 3: Eine positive Einstellung zu sich selbst und zur eigenen Arbeit ist wesentlich, um in dieser Funktion Zufriedenheit und leidenschaftliche Begeisterung zu entwickeln. Unterstützen Sie ihre Betreuer in der Persönlichkeitsentwicklung durch gezielte Coachings.

## Eliminieren Sie Verkaufsmythen

Einige Überzeugungen im Verkauf halten sich heute noch hartnäckig bei Betreuern bzw. Verkäufern. Sie werden immer wieder seitens der Betreuer als Argument für bestimmte Handlungs- und Verhaltensweisen angeführt, obwohl sie heute längst überholt sind.

### Der Kunde ist König

Dieses Bild ist wahrlich schon längst überholt. Ein fundiertes Beratungsgespräch ist nur zwischen gleichberechtigten Partnern möglich. Kunden suchen heute eine Beziehung, die auf Fairness und Partnerschaftlichkeit aufbaut.

### Hauptsache Verkaufstatistik stimmt

Selbstverständlich ist der Abschluss das entscheidende Erfolgsmerkmal im Verkauf. Allerdings geht es heute nicht mehr um den schnellen Absatz und den sofortigen Abschluss. Heute steht der langfristige Erfolg im Vordergrund. Zufriedene Kunden mit den für sie richtigen Produkten bringen langfristig den höchsten Deckungsbeitrag.

### Marktsättigung

Die Rede vom gesättigten Markt ist wohl überall zu hören. In der Regel sind die Märkte zwar umkämpft, aber ausgeschöpft sind sie meistens nicht. Gerade bei solchen Situationen gilt: Hier ist besonderes Engagement gefragt. Dabei kommt es darauf an, sehr systematisch und gezielt die gesamte Marktbreite anzugehen.

### Sachinformationen führen zu Käufen

Natürlich brauchen Kunden immer Sachinformationen - allerdings treten Sachargumente für die Entscheidung oft hinter vorhandene emotionale Gründe zurück. Emotionen spielen damit im Verkauf eine erhebliche Rolle - und können oft zu raschen Entscheidungen führen. Hingegen führen viele Sachinformationen oft zu Verwirrung - und damit zum Absprung.

Hebel Nr. 4: Bringen Sie ihre Verkaufsphilosophie auf einen klaren Fokus Zeichnen Sie ein klares Bild der Mission für ihre Betreuer - als wichtigen gemeinsamer Rahmen für die Qualität des Kaufprozesses und als Maßstab für ihre Verhaltensweisen.

Formen Sie ein erstklassiges Serviceteam

Gerade in der Dienstleistungsbranche zählt die Serviceorientierung der Mitarbeiter zu den Faktoren, die wesentlich bestimmen, wie weit der Kunde sich zum Kauf eingeladen fühlt. Wer hier versäumt, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen, Teams für die Servicemission zu begeistern und zusammenzuschweißen, der wird immer hinter seinem Potenzial zurückbleiben. Dabei hat sich auch klar herausgestellt: Die Identifikation der Mitarbeiter setzt die Beteiligung an der Entwicklung konkreter Serviceideen voraus.

Ein schneller und günstiger Weg, sein System zu verbessern ist Modelling of Excellence. Schon Konfuzius meinte: Es gibt drei Arten des Lernens: Durch Nachdenken - das ist der Edelste, durch Erfahrungen - das ist der Bitterste und durch Nachahmung - da ist der Leichteste.

Hebel Nr.5: Erarbeiten Sie ihre Servicekonzepte mit den Mitarbeitern. Schauen Sie mal über die Branchengrenzen hinaus und lassen sie Ihre Mitarbeiter selbst Beispiele erleben!

Kundenwünsche respektieren

Studien zeigen, dass sich Kunden letztlich Selbstverständlichkeiten von den Betreuern wünschen. Dazu gehört an erster Stelle Freundlichkeit und kompetente Beratung sowie schnelle Bearbeitung bzw. Reaktion.

Die realen Erfahrungen der Kunden sind allerdings doch noch weit weg von diesen Selbstverständlichkeiten. Dies ist auch unmittelbar einsichtig: gibt es doch mangels definiertem Kaufprozess auch keine klaren und eindeutigen Qualitätsstandards. Jeder macht das ein wenig anders und Qualität hängt damit vom unmittelbaren Vorgesetzten oder den eigenen Maßstäben ab.

Dabei geht es im Kern um die Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz. Und hier kommt es vor allem darauf an, sich in die Gedankenwelt und das Empfinden der Kunden einzufühlen. Noch sehr oft führen Fehleinschätzungen, unpassende Verhaltensweisen, Argumentationen am Bedarf vorbei usw. zu emotionale Distanzen und vereiteln den Verkaufserfolg.

Ähnliches gilt auch für das Durchgehen vorgefertigter Fragenkataloge während der Bedarfsanalyse. Die Handhabung durch die Betreuer vermittelt oft den Eindruck, dass kein echtes Interesse an den eigentlichen Bedürfnissen besteht. Der Kunde wird hier auch den Eindruck der Inkompetenz mitnehmen, weil kein maßgeschneidertes Angebot erarbeitet wird.

Hebel Nr.6: Vermitteln Sie Ihren Betreuern, auf was es ankommt und trainieren sie diese Verhaltensweisen. Denn Verhalten kann nicht durch Hören/Lesen erworben werden sondern nur durch Tun. Diese Werte sollten auch in die persönliche Leistungsbewertung bzw. Zielsetzung einbezogen werden.

Kundenempfehlung nutzen

Mund-zu-Mundpropaganda zum eigenen Vorteil zu initiieren und aktiv zu gestalten zählt wohl zu den wichtigsten Methoden in den Märkten von morgen. Potenzielle Kunden vertrauen

stärker den Empfehlungen von Freunden und Bekannten als den Aussagen von Werbung oder Beratern. Allerdings gelingt diese Art des Networking nur, wenn es diese Stories von Produkterfolgen und kundenorientierter Verhaltensweisen tatsächlich gibt, die Kunden gerne und begeistert weitererzählen.

Hebel Nr.7: Nutzen Sie die Wirksamkeit des Networkings im Neukundengeschäft und bei der Bestandskundenpflege. Vermitteln Sie Erfolgsstories Ihrer Leistungen und Ihres Service und sorgen Sie dafür, dass auch ihre Betreuer die Stories kennen und weitervermitteln.

Mit der richtigen Ausgestaltung der sieben Hebel können Sie entscheidende Verbesserungen in ihrem kurz- und langfristigen Verkaufserfolg erzielen. Konzentrieren Sie sich dabei auf jene Faktoren, bei denen Sie die größte Schwachstelle sehen oder vermuten.

Anhand des folgenden Checks können Sie sich leicht ein IST-Bild machen:

	Hebel zur Optimierung des Kaufprozesses	Ja/Nein
1	Der Kaufprozess ist wie jeder andere Wertschöpfungsprozess definiert und den Akteuren bekannt	
2	Verkaufsphilosophie und Rollenverständnis entsprechen den Anforderungen des Marktes von morgen - zumindest wird der Kundenfokus klar gegenüber dem Produktfokus gelebt!	
3	Persönlichkeitsentwicklung der Betreuer ist ein wichtiger Faktor - es gibt dazu individuelle Begleitung/Coachings	
4	Die Mission des Betreuers liegt klar am Tisch und ist jedem bekannt. Sie bildet die Grundlage für Qualitätschecks.	
5	Es gibt ein klares Servicekonzept, welches ständig durch die Mitarbeiter weiterentwickelt wird.	
6	Betreuer wissen, welche Verhaltensweisen im Kaufprozess erwartet/gefordert werden! Diese werden entsprechend trainiert.	
7	Empfehlungsgeschäft wird systematisch genutzt. Es wird mit Erfolgsstories gearbeitet.	

Umfragen belegen, dass ein Großteil der Mitarbeiter nicht das Gefühl hat, so eingesetzt zu sein wie es ihrem Talent bzw. ihren Stärken entspricht.

Wie ist es mit Ihrer Mannschaft! Welches Potenzial und welche Schätze könnten Sie für Ihre Kunden und Ihr Unternehmen heben, wenn alle Mitarbeiter im Bereich ihrer Stärken aktiv würden? Welche Sogwirkung hätte das auf Ihr Geschäft, wenn gleichzeitig mit einem kundenorientierten Kaufprozess ein optimaler Handlungsrahmen für Ihre Mitarbeiter definiert wäre?

Falls Sie eine Unterstützung bei der Analyse, Evaluierung oder Konzeption eines optimalen Kaufprozesses möchten - sind wir gerne für Sie da!

Götzens/R16 /11-06