

Ungenutzte Absatzpotenziale

Testkäufe sind ein probates Mittel, um über den „Weg der Irritation“ das festgefahrene Verkaufsmuster der Berater aufzubrechen und die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen.

UWE NEUMANN

Die Finanzbranche hat in den vergangenen Jahren massiv in den Vertrieb investiert. Prozesse wurden verschlankt, Customer Relationship Management-Systeme und neue Betreuungskonzepte implementiert und Mitarbeiter im Verkauf geschult. Vertriebscontrolling und Zielvereinbarungen sind heute selbstverständlich. Für Vertriebsprofis ist es wichtig zu wissen, wie sich diese Veränderungen auf die Beratungsgespräche auswirken. Nutzen die Berater ihre Verkaufschancen optimal? Wo stecken ungenutzte Absatzpotenziale? Eine aktuelle Testkauf-Studie des Beratungsunternehmens Contrust-Consult gibt Antworten auf diese Frage.

Auf dem hart umkämpften Markt der Hauptstadt Berlin wurden insgesamt 30 Testkäufe bei Banken, Sparkassen und freien Finanzdienstleistern zum Thema Geldanlage durchgeführt. Die Auswertung der Studie zeigt ein hohes ungenutztes Absatzpotenzial auf. Aufgabe der Berater wird es sein, dieses erfolgreich zu erschließen.

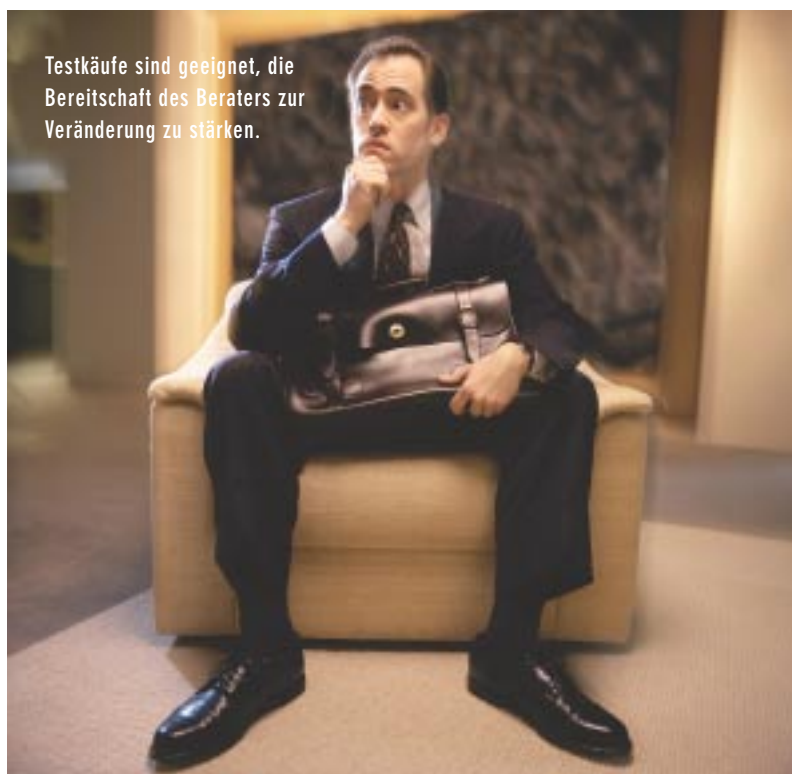
Warum verbessern sich die Beraterleistungen nur zögerlich, trotz zahlreicher Investitionen in Trainings, Vertriebscontrolling und trotz des erhöhten Verkaufsdrucks? Die Antwort lautet: Viele erfahrene Berater tragen Veränderungen nicht mit und sehen deren Notwendigkeit nicht. Trainingsmaßnahmen kommen nicht an, weil sie bei vielen Beratern keinen Nährboden finden: „Das ist mir nichts Neues, das mache ich schon seit Jahren so.“ Eine „Killerphrase“ wie diese schützt vor Veränderung.

Ein Weg, Berater von der Notwendigkeit zu überzeugen, anders und besser als bisher zu beraten, ist der „Weg der Irritation“, auf dem sie begleitet werden, indem sie detailliertes Feedback über ihr Beratungs- und Verkaufsverhalten aus Kundensicht bekommen. Die ehrliche Rückmeldung rüttelt sie auf und führt zur Verunsicherung in Bezug auf althergebrachte Verhaltensmuster. Erst durch diese Verunsicherung öffnen sich die Berater für Veränderungen. Auf welchen Gebieten sie besser werden sollten, lässt sich an den Ergebnissen der Studie ablesen.

Nur jeder zweite Kunde würde seinen Berater weiterempfehlen

Der Kaufprozess ist ein stark emotionaler Vorgang. Und die Emotionen der Kunden haben gerade bei Finanzgeschäften eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Daher wurde untersucht, welche Empfindungen die Berater bei den Testkäufern auslösten. Drei von vier Kunden hatten das Gefühl, dass der Berater ihr Anliegen versteht. Genauso viele empfanden den Berater auch als kompetent. Dennoch fühlte sich nur jeder Zweite gut beraten und würde seinen Berater weiterempfehlen. Auch entwickelten nur 62 Prozent der Testkäufer ihrem Berater gegenüber Vertrauen. Die Erklärung: Die Testkäufer hatten das Gefühl, dass der Berater sich nicht wirklich um ihre Anliegen kümmerte, denn die Angebote passten in der Regel nur unzureichend zur Lebenssituation des Kunden und zu dessen Wünschen.

Neben dieser bewusst subjektiven Einschätzung wurden vor allem auch konkret beobachtbare und messbare Kriterien der Beratungskompetenz untersucht. Wie gut hat der Berater die Ziele und Wünsche des Kunden geklärt? Im Schnitt wurden hier nur 67



Testkäufe sind geeignet, die Bereitschaft des Beraters zur Veränderung zu stärken.

Prozent der möglichen Punktzahlen erreicht. Enttäuschend ist etwa, dass Fragen nach Anlagedauer, Flexibilität oder steuerlichen Aspekten augenscheinlich noch keine Selbstverständlichkeit sind. Eine Konkretisierung der Kundenerfahrungen mit Wertpapieren fand kaum in ausreichendem Maße statt. Lediglich in einem von vier Gesprächen hat der Berater differenziert nach Wertpapiererfahrungen gefragt, in 34 Prozent aller Gespräche sprach er dieses Thema gar nicht an.

Selten wird in der Beratung das gesamte Vermögen erfasst

Was geschah in der Analysephase? Welche Informationen über den Kunden ermittelte der Berater? Entsprechend den Kriterien der Beraterhaftung unterschied die Studie in persönliche, wirtschaftliche und finanzielle Verhältnisse des Kunden. Positiv ist zu bewerten, dass hier noch erhebliche Cross Selling-Potenziale liegen. Problematisch ist aber, dass die Gespräche oft nicht den Kriterien der anlegergerechten Beratung entsprachen. Nur knapp die Hälfte der Berater interessierte sich für Struktur und Höhe des Vermögens, wobei nur zwei Berater das gesamte Vermögen erfassten. Auch die Einkommenssituation des Kunden spielte für die meisten Berater keine Rolle.

Die Phase der Produktempfehlung zeigte deutlich den Tunnelblick der Berater. Die überragende Mehrheit konzentrierte sich ausschließlich auf die genannte Anlagesumme. In jedem zweiten Gespräch wurde ein umfassendes Anlagekonzept präsentiert. Einzelempfehlungen bildeten mit 19 Prozent die Ausnahme. Erfreulicherweise präsentierten die Berater in jedem fünften Gespräch ein ausführliches Gesamtkonzept, welches das Gesamtvermögen des Kunden berücksichtigte.

Die Gesprächskompetenz gehörte zu den Stärken der Bank- und Finanzberater. So war es nicht selten, dass die Berater volle Punktzahl erhielten, wenn es darum ging, das Gespräch zielorientiert zu führen oder mit schwierigen

Gesprächssituationen – etwa mit Einwänden des Kunden, gekonnt umzugehen.

Die größten Potenziale wies der Bereich der Verkaufskompetenz auf. Insgesamt lagen die Berater deutlich unter 50 Prozent der möglichen Punkte.

Es ließe sich nun vermuten, dass die Messlatte zu hoch gehängt worden war. Selbstverständlich ging die Studie von einem idealen Verkäufer aus, der sich ein umfassendes Bild vom Kunden macht, die Produktpräsentation verkäuferisch gestaltet, den Kunden zu seiner Entscheidung führt und noch dazu Cross Selling-Ansätze nutzt. Doch solche Verkäufer gibt es wirklich – auch im Rahmen dieser Studie: Zehn Prozent der Berater erzielten mehr als 75 Prozent der möglichen Punkte, ein Berater sogar 90 Prozent. Diese Spitzenwerte erreichten sowohl Berater der Filialbanken als auch von Allfinanz-Unternehmen.

Insgesamt überzeugend verliefen 25 Prozent der Gespräche. Hier zeigte sich eine weitgehende Übereinstimmung der Gesamtbewertung mit einer sehr positiven Bewertung der subjektiven Beraterkompetenz (mindestens 87,5 Prozent, fünfmal 100 Prozent). In all diesen Fällen fiel es den Kunden schwer, nicht zu kaufen.

Die Gesamtbewertung verdeutlicht, dass die größten Optimierungspotenziale in der Verkaufs- und Beratungskompetenz liegen. Bei näherer Analyse der Beratungskompetenz weisen die Berater Schwächen in der Analyse und der Angebotspräsentation auf. Hier ist das mangelnde Eingehen auf die Kundensituation bzw. -wünsche der bedeutendste Grund (siehe Tabelle oben).

Die Berater hätten mehr Verkaufschancen in der weiteren Betreuungphase, wenn die Analyse gründlicher erfolgen würde. Die Versäumnisse in

Beratungskompetenz

Beratungskompetenz	Erreichte Punkte (in %)
Analyse Kundenwunsch	67%
Analyse: persönliche Verhältnisse	35%
Analyse: wirtschaftliche Verhältnisse	19%
Analyse: finanzielle Verhältnisse	24%
Produkt- und Angebotspräsentation	58%
Gesprächskompetenz	66%

© BM-Grafik

der Konkretisierung des Kundenwunsches und in der Analyse beeinträchtigen die Wahrscheinlichkeit für den Verkaufsabschluss in hohem Maße.

Veränderungsbereitschaft bei den Beratern erzeugen

Es reicht nicht aus, dieses Wissen zu nutzen, die Berater zu trainieren und ihnen ein entsprechendes Analysetool zur Verfügung zu stellen. Der entscheidende Ansatz ist das Erzeugen von Veränderungsbereitschaft. Es ist die Irritation, die den Berater für notwendige Verhaltensänderungen öffnet. Eine Möglichkeit, diese Irritation auszulösen, sind Testkäufe. Sie dienen aber nur dann als Tool für die Vertriebsoptimierung, wenn der Beratungs- und Verkaufsprozess detailliert fokussiert und kombiniert wird mit der Rückmeldung und individueller Unterstützung der Berater in Form eines aktiven Vertriebscoachings. Die drei entscheidenden Ziele des Coachings sind

- die Befähigung der Führungskraft zum Vertriebscoach,
- das Erlernen von konkreten Verhaltensweisen, wie Beratungs- und Verkaufsgespräche erfolgreicher gestaltet werden können und
- die Erfahrung von Erfolgserlebnissen durch das veränderte, aktivere Verkaufsverhalten. Der Spaß am Verkauf ist der wichtigste Antrieb für eine erfolgreiche Vertriebskultur. ■

Uwe Neumann ist Performancecoach für Banken und Sparkassen in den Bereichen Führung und Vertrieb.

S E R V I C E

Informationen im Internet
Eine kostenfreie Kurz-
Zusammenfassung der
Studie gibt es unter:
www.contrust-consult.com