

Roundtable Akquisition

„Auf der Suche nach der Zauberformel“

Cash. blickt auf eine lange Tradition von Roundtable-Gesprächen mit **Experten aus der Vertriebsbranche** zurück. In dieser Ausgabe gibt es ein Novum: Zum Thema Akquisition kommen die **aktiven Vertriebsmitarbeiter** zu Wort und nicht die Vertriebschefs, die zum Teil bereits Jahre nicht mehr in der direkten Beratung- und Vermittlung beim Kunden tätig sind. **Cash.** hat Berater von Unternehmen eingeladen, die **grundverschiedene Arten und Philosophien der Akquisition** propagieren und praktizieren.

Von Oliver Lepold und Marc Radke

Cash: Auf welche Weise gewinnen Sie Ihre Neukunden?

Weiss: Wir erhalten Empfehlungen zwar auch von bestehenden Kunden, aber in der Regel wesentlich häufiger über neue Geschäftspartner. Wir stellen ihnen unser Konzept vor, sodass sie es mit einfachen Mitteln nachvollziehen und weiterempfehlen können. Empfehlungen werden nur gegeben, wenn der Partner von dem Konzept, der Philosophie und den Produkten überzeugt ist. Wir verfolgen ein aktives Empfehlungsmarketing und ermuntern unsere Geschäftspartner, stets ihre Tätigkeit zu kommentieren. Jeder, der sich selbstständig macht, sollte zuerst mit Menschen aus dem eigenen Umfeld sprechen. Viele neue Geschäftspartner sind zunächst bequem und würden das lieber mit Fremden als mit Bekannten tun.

Cash: Wie viele Empfehlungen erhalten Sie im Durchschnitt?

Weiss: Ein neuer Geschäftspartner bringt in der Regel 50 bis 100 Empfehlungen mit. Mit dieser Basis beginnen wir und kontaktieren diese potenziellen Neukunden dann gemeinsam mit dem Empfehlungsgeber.

Fichter: Wir verstehen Akquisition anders. Wir bauen auf die Kundenbeziehungen, die die Kunden selbst aufbauen. Wir setzen mit dem Investors Network einen Eigenantrieb beim Kunden in Gang, der ihn dazu bringt, eigene Netzwerke zu schaffen. Ein Kunde muss nicht nur zufrieden, sondern auch begeistert von der Beratungsleistung und den Konditionen sein. Dann wird er eine Empfehlung weitertragen. Dima24 will den klassischen Anlageberater mit den Chancen des Internets verbinden. Wir beraten zwar nur über das Telefon, dafür bieten wir eine breite Produktpalette über das Internet, die den Kunden vorab informiert.

Cash: Welche Vorteile hat das?

Facts zu den Roundtable-Teilnehmern

• **Edgar E. Weiss**, 40, Südfinanz AG, aus Regensburg. Seit 15 Jahren im Vertrieb tätig, seit 2004 für den Bereich Nord- und Westdeutschland für den Vertriebsaufbau verantwortlich. Weiss steht für den klassischen Weg des Empfehlungsmarketings mit aktiven Empfehlungen.

• **Marco P. Sosnizka**, 35, FinanceScout24 AG, aus Hannover. Ausgebildeter Einzelhändler, zehn Jahre Filialbetreuung mit Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Kam über Headhunter zum AWD, war dort zuletzt Teamleiter. Mitte 2005 Wechsel zu FinanceScout24 als Regionalmanager Niedersachsen/Bremen. Sosnizka steht für die Akquisition mit generierten Leads aus dem Internet.

• **Dietmar Fichter**, 34, dima24, aus München, Diplom-Ingenieur. Fichter begann nebenberuflich während des Studiums mit der Vermittlung von Finanzdienstleistungen. Seit zweieinhalb Jahren ist er hauptberuflich als Teammanager bei dima24. Fichter steht für die Akquisition mit Hilfe eines Netzwerks („Investors Network“).

• **Stephan Scharfenorth**, 35, aus Hamburg, war 14 Jahre aktiv in der Finanzdienstleistung tätig, u.a. auch bei einem der größten deutschen Strukturvertriebe. Er ist heute als Autor für die Berater-Service-Serie in **Cash.** und als freier Vertriebstrainer beispielsweise für die Seminare der CASH-Akademie (siehe **Cash.** 5/2006) tätig.



Fichter: Wenn der Kunde seine positive Erfahrung mit dima24 weiterträgt, bekommt er auch einen finanziellen Anreiz, denn der Empfehlungsgeber wird an künftigen Abschlüssen seiner Empfehlungsadressen beteiligt – und das nicht etwa mit Pauschalbeträgen wie man es von Zeitschriftenabonnements kennt, sondern produktbezogen und am Umsatz gemessen. Praktisch läuft das über Formulare auf unserer Website oder direkt über uns. Über 60 Prozent unserer Neukunden kommen über diese Methode der Empfehlung.

Sosnizka: Unsere Kunden sind sehr online-affin, daher verfolgen wir eine Akquisitionsmethode über Leads aus dem Internet. Wir sind diesbezüglich eine der größten Online-Plattformen. Die Kunden kommen auf uns zu, wir lassen sie selbst entscheiden, bis zu welchem



Fotos: Dirk Eisermann

Grad sie Beratung benötigen. Online können Vergleiche und Berechnungen durchgeführt werden – gegebenenfalls führt dies dann zu einer Beratungsanfrage, die bei uns automatisch auf die Leadbörse kommt. Unsere Berater haben darauf Zugriff und arbeiten diese Leads in der Regel sofort ab. Darüber hinaus bedienen wir uns natürlich auch des klassischen Empfehlungsmarketings. Wir streben dabei eine Quote von ein bis zwei qualifizierten Empfehlungen pro Beratungsvorgang respektive Kunde an.

Cash: Haben Sie auf dem Weg zu ihrem gültigen Akquisitionsmodell auch andere Methoden probiert und verworfen?

Weiss: Wir als Vertrieb müssen unseren Umsatz kalkulieren können, was nicht kontrollierbar scheint bei einer

Akquisition über das Internet. Wir müssen auf den Kunden zugehen und können nicht darauf warten, dass der Kunde auf uns zukommt.

Scharfenorth: Lassen Sie uns also festhalten: Sie richten sich mit ihren unterschiedlichen Akquisitionsmethoden an ganz verschiedene Kundenkreise. Grob gesagt haben wir da einmal den mündigen Kunden, der relativ eigenständig Anlageentscheidungen fällt und für den zum Beispiel die Altersvorsorgeproblematik gar nicht so akut ist – also der anspruchsvolle Privatkunde, der bereits weiß, was er will. Dann hätten wir das aktive Zugehen auf den Kunden, um mit ihm grundsätzliche Bedürfnisse zu klären – wie zum Beispiel die Schwierigkeit der Altersvorsorge oder das Umschichten von nicht lukrativen Anlagen bei Ban-

Die Teilnehmer des Roundtables vor dem CASH-Gebäude (von links): **Edgar E. Weiss**, Südfinanz AG, **Marco P. Sosnizka**, FinanceScout24 AG, **Dietmar Fichter**, dima24 GmbH, und **Stephan Scharfenorth**

ken – und drittens die Methode über das Netzwerk des Kunden.

Sosnizka: Der Unterschied ist, unser Kunde hat sich vorher eingehend mit der Thematik auseinandergesetzt und weiß oder vermutet ziemlich genau, wo er einen Bedarf hat. Wir können bereits auf dem aktiven Beratungs- und teilweise vorhandenen Abschlusswunsch des Kunden aufsetzen. Klar ist: Es muss zuerst geprüft werden, ob die Wünsche des Kunden zu seinen persönlichen Bedürfnissen passen.

Fichter: Wir sind uns wohl einig, dass der Kunde durch die Medien aufgeklärter und der Markt sehr viel trans- ▶

parenter ist. Produkte sind vergleichbarer als früher. Wir erreichen durch unser Akquisitionssystem aber auch diejenigen Kunden aus dem Bekannten- und Freundeskreis, die eben nicht schon derart aufgeklärt sind.

Scharfenorth: Genau da sehe ich die Sollbruchstelle zwischen zwei Methoden. Ich habe ja selbst eine Menge Erfahrungen mit dem Empfehlungsmarketing gesammelt. Auf der einen Seite steht die Aussage, dass der Impuls vom zufriedenen Kunden den noch unentschlossenen Interessenten aktiviert. Auf der anderen Seite gibt es die Aussage, es sei schwierig, sich auf unkalulierbare Komponenten zu verlassen. Daher sei es besser, die Empfehlung aktiv und direkt beim Kunden abzuholen.

Weiss: Wir verlangen sehr viel vom Kunden, wenn er schon zuvor einschätzen soll, wo es ihm fehlt. Ich sage unseren Geschäftspartnern stets, ihr dürft den Kunden nicht überfordern. Selbstredend sind Kunden aufgeklärter als früher. Dennoch findet sich oftmals eine Menge Optimierungspotenzial.

Scharfenorth: Der Vertriebler wäre ja dumm, wenn er bestehende Bedürfnisse nicht bedienen würde. Der Trend geht meiner Ansicht nach dahin, nicht als ein Spezialanbieter aufzutreten, sondern alle Möglichkeiten im Bereich Vermögensaufbau zu nutzen. Es geht um den auslösenden Moment, der einen Kunden dazu bringt, auf einen Berater oder eine Plattform zuzugehen. Da sind unterschiedliche Motivlagen im Spiel, vielleicht auch unterschiedliche Kundensegmente, in denen Sie alle sich, wie gesagt, bewegen. Mich interessiert aber noch ein anderer Punkt: Es gibt viele Vertriebe, die nach wie vor mit der klassischen Empfehlungsfrage arbeiten. Ich denke, es funktioniert oft nicht, diese Frage richtig zu stellen und damit dann auch noch die gewünschte Begeisterung beim Kunden auszulösen. Wie sind Ihre Erfahrungen damit?

Fichter: Jeder Kunde kennt das schon, alle sind schon mehrfach kontaktiert worden. Wenn Sie am Ende eines Beratungsgesprächs Leads erzwingen, dann bekommen sie oft zwar Adressen, aber nur weil der Kunde will, dass sie endlich Ruhe geben. Sie müssen dann noch viel Zeit investieren, diese Leads



Marco P. Sosnizka,
FinanceScout24 AG

„Viele Berater kommen zu uns, weil sie die Akquisition bei uns gelöst sehen“

auf ihre Qualität hin zu prüfen. Bei Leads über das Internet ist dagegen vielmehr die Quantität das Problem, auch hier ist viel Zeit und zusätzlich auch noch Geld erforderlich. Investitionen fallen bei uns erst an, wenn tatsächlich ein Abschluss zu Stande gekommen ist. Unsere Methode über das Investors Network basiert auf passiven Empfehlungen überzeugter Kunden und vermeidet solche Investitionen des Beraters im Vorfeld. Die erste Hürde, dass der Kunde das für ihn neue Unternehmen erst einer persönlichen Prüfung unterziehen muss, hat uns der Empfehlungsgeber bereits abgenommen. Das kann keine andere Werbeform.

Scharfenorth: Sie bei Dima24 haben den großen Luxus, über Kosten-Nutzen-Effekte nachzudenken. Viele andere Player denken über das nackte Überleben nach.

Sosnizka: Aufwand und Kosten für die Empfehlung sind sicher zu berücksichtigen. Bei uns muss der Berater die Kosten für die Leads nicht bezahlen, wir stellen sie ihm kostenfrei zur Verfügung. Der Beratungsaufwand ist schwierig im Vorfeld auszuloten, es kommt ganz klar auf die Qualität der Leads an.

Cash: Wie viel Zeit brauchen Sie, um die Empfehlungen anzugehen?

Weiss: Wir müssen zunächst mit dem Geschäftspartner der Reihe nach einzeln seine Empfehlungen durchgehen. Das ist ein vergleichsweise höherer Zeitaufwand, aber wir sind im Unternehmen so aufgebaut, dass wir eine

ganz andere Partnerkultur und -struktur als zum Beispiel FinanceScout24 oder dima24 haben. Wir konnten in den letzten Jahren mit unseren Methoden 1.500 Geschäftspartner aufbauen. Die sprechen darüber, was sie machen. Sie haben ja einen zusätzlichen Anreiz dafür, weiterzuempfehlen, weil sie dadurch etwas gewinnen.

Cash: Kehren wir nochmal zurück zur Frage, ob das pure Empfehlungsmarketing noch zukunftsträchtig ist.

Weiss: Ohne eine Verknüpfung mit einer zusätzlichen Motivation für den Kunden ist das sehr schwer. Die meisten haben zudem nach der Kundenunterschrift nicht genug Rückgrat, nach Empfehlungen zu fragen. Da muss man als Unternehmen in der Ausbildung des Mitarbeiters ansetzen, die Frage nach der Empfehlung gehört zur Beratung einfach dazu, sonst hat der Berater seine Aufgabe nicht erfüllt.

Scharfenorth: Um ein weiteres Thema anzuschneiden: Mir ist aufgefallen, dass das Verkaufen derzeit oftmals sehr akademisch vermittelt wird. Woran lässt sich denn die Überzeugtheit Ihrer Kunden, von der hier schon häufiger die Rede war, festmachen?

Fichter: Unsere Kunden haben eine starke Motivation. Es ist die Umsetzung einer zukunftsträchtigen Version eines Strukturvertriebs, wobei es absolut keine Pflicht gibt. Kein Kunde muss Empfehlungen nennen.

Weiss: Ich würde sogar anlässlich der Altersvorsorgeproblematik so weit gehen zu sagen, dass mancher Kunde eine unterlassene Hilfeleistung begeht, wenn er nicht weiterempfiehlt, was er im Beratungsgespräch gehört hat. Er möchte ja auch auf keinen Fall, dass sein Umfeld in die Altersarmut gerät. Daher wird er darüber sprechen, wenn er überzeugt ist.

Scharfenorth: Den Kunden wird von allen Seiten suggeriert, sie sollen vorsorgen und sich absichern. Trotzdem rufen sie meiner Ansicht nach nicht voller Freude nach der Beratung. Treffen Sie andere Beobachtungen?

Sosnizka: Auf jeden Fall, wir beobachten das Gegenteil auf unseren Online-Plattformen. Altersvorsorge und Einkommenssicherung interessieren immer mehr.

Cash: Wie lange verbleiben Ihre generierten Leads im Netz? ▶



Sosnizka: Unsere Leads werden zweistufig genutzt, zuerst durch die Ausschließlichkeitsorganisation, bei Nichtverwendung anschließend durch die Maklerorganisation. Bleiben Leads ungenutzt, so werden sie dem jeweils zuständigen Regionalleiter zugeteilt, damit der Kunde auf jeden Fall kontaktiert wird.

Weiss: Bei uns werden die Empfehlungen sofort bearbeitet. Die Empfehlung wird ausgesprochen, und ein bis zwei Tage später wird der Kunde kontaktiert. In der Regel mit dem Empfehlungsgeber gemeinsam, um schnell Vertrauen aufzubauen. Der Kunde muss ganzheitlich beraten werden. Gleiches gilt für den neuen Geschäftspartner. Es ist unsere soziale Verantwortung, ihm rasch ein geregeltes Einkommen zu ermöglichen. Neue Partner müssen in ihrer Entscheidung, mit uns den Weg zu gehen, bestätigt werden.

Scharfenorth: Das ist nachvollziehbar – der Mitarbeiter möchte ja sehen, was mit seiner Empfehlung passiert.

Die Unternehmen der Teilnehmer

- **Südfinanz AG**, Regensburg
Provisionserlöse: Angaben abgelehnt
Gründung: 1991, AG seit 1996
Vorstand: Franz Nerb
Vertriebsmitarbeiter: 1.500
Produkte: Sachwerte (Wohn- und Gewerbeimmobilien), CSA Beteiligungsfonds
Internet: www.suedfinanz.com

- **FinanceScout24 AG**, Hamburg
Provisionserlöse: Angaben abgelehnt
Gründung: Dezember 1999
Vorstand: Horst Kesselkaul (CEO)
Angeschlossene Makler: 3.270
Produkte: U.a. Versicherungen, Geldanlage, Altersvorsorge, Baufinanzierung, Bausparen
Internet: www.financescout24.de

- **Dima24.de GmbH**, Unterföhring
Provisionserlöse: 3,4 Mio. Euro (2005)
Gründung: 2001
Geschäftsführer: Malte André Hartwig
Mitarbeiter: 25
Produkte: Geschlossene Fonds, Versicherungen, Investmentfonds, Hedgefonds
Internet: www.dima24.de

Fichter: Nicht unbedingt. Bei uns wird der Kunde, der Empfehlende, nicht explizit informiert. Allerdings bemerkt er es natürlich bei der Honorierung. Da kann es schon mal einen Anruf bei uns geben, wo denn der Scheck herkommt. Generell gilt: Die Empfehlung kommt vom Kunden, die Beratung machen wir. Manchmal fasst der Empfehlungsgeber nach, warum denn nichts zustande gekommen sei, aber das bleibt letztlich die Entscheidung des potenziellen Neukunden.

Cash: Signalisiert die 24 im Namen



Dietmar Fichter,
dima24 GmbH

„Wir beteiligen den Empfehlungsgeber direkt an den Abschlüssen“

von dima24, dass Sie innerhalb von 24 Stunden reagieren?

Fichter: Wir reagieren in der Regel sofort, spätestens innerhalb von 24 Stunden, sofern wir bezüglich der Manpower nicht an die Grenzen stoßen. Der Kunde ist wirklich erfreut und überrascht, dass wir uns praktisch direkt nach seiner Anfrage bei ihm melden. Das ist ein weiterer Türöffner. Ich möchte herausstellen: Mit den großen Mitarbeiterzahlen unserer Wettbewerber können wir zwar nicht konkurrieren, wenn wir aber unsere Kunden als Partner der dima24 zählen, sind wir Weltmeister. Wir haben 60.000 bis 70.000 Kunden und wachsen sehr schnell. Da nichts verpflichtend ist, sind fast alle bereit, Empfehlungen auszusprechen. Dies ist zu einem späteren Zeitpunkt auch noch möglich.

Cash: Welcher Typ Mitarbeiter ist am besten für die verschiedenen Vertriebsmodelle geeignet?

Weiss: Vermittler müssen generell aktiv sein. Einige haben viel Erfahrung und sind schon lange Jahre im Geschäft. Wichtig sind insbesondere für Branchenfremde Lernbereitschaft und Aufgeschlossenheit, auch das Zugehen auf andere Menschen – speziell Lehrer haben dabei Schwierigkeiten. Die Qualifizierung muss schnell im Sinne der Beratungsqualität und der Haftung umgesetzt werden. Südfinanz betreibt zu diesem Zweck eine Akademie.

Scharfenorth: Wie sieht es denn mit der Qualifizierung aus? Wie gewährleisten Sie die Qualität bei der Beratung der Kunden?

Fichter: Die Mitarbeiter, die tatsächlich Kunden beraten, müssen sich einem strengen Test unterziehen. Dieser umfasst sowohl fachliche als auch vertriebspezifische Aufgaben wie zum Beispiel die Behandlung von Einwän- ▶



Edgar E. Weiss,
Südfinanz AG

„Ohne Empfehlungsfrage hat der Berater seine Aufgabe nicht erfüllt“

den. Und sie müssen natürlich ins Team passen.

Sosnizka: Branchenprofis werden mit Regionalmanagern on the job in das System FinanceScout24 eingearbeitet, Neulinge über ein Trainee-Programm im Laufe von fünf bis sechs Monaten in der hauseigenen Akademie.

Scharfenorth : Halten es diese Profis denn für selbstverständlich, dass es die Aufgabe der Unternehmen ist, Probleme der Vertriebspartner zu lösen?

Sosnizka: Ja, zu FinanceScout24 kommen Vermittler, da sie das Problem der Akquisition bei uns als gelöst ansehen. Wir stellen jedem Kollegen Leads zur Verfügung, ihr Verdienst hängt dann an der Umsetzung. Die Profis stehen bei uns Schlange. Im Moment wird der Kuchen aufgeteilt.

Scharfenorth: Gibt es eigentlich noch Potenzial für die allgemein verteufelte, aber auch heute noch durchaus in einigen Bereichen übliche Kaltakquisition?

Sosnizka: Diese unmotivierte Direktansprache ist heute zu hart, zu wenige Mitarbeiter sind dazu in der Lage.

Weiss: Wir haben das damals vor 15 Jahren, als ich im Vertrieb begonnen habe, noch mit dem Telefonbuch gemacht. Kaltakquisition ist heutzutage nicht mehr zeitgemäß, undankbar und demotivierend für den Berater.

Fichter: Kaltakquisition ist durchaus noch vorstellbar, wenn für den Kunden daraus nur Vorteile wie Qualität und erstklassige Konditionen entstehen. Wir haben dafür aber keine Zeit.

Cash: Um einen Blick in die nähere Zukunft zu wagen: Wie wird sich die Akquisition in den nächsten Jahren weiterentwickeln?

Fichter: Der Wandel ist spürbar, die Kunden reagieren viel sensibler – beispielsweise auf die eben genannte Kaltakquisition. Unser Modell der Akqui-

sition ist hingegen eine Win-Win-Win-Situation für alle drei Beteiligten: Berater, Unternehmen und Kunde. Wichtig ist auch die lange Kundenbindung.

Sosnizka: Die verschiedenen Akquisitionsansätze werden auf absehbare Zeit parallel am Markt bleiben. Empfehlungsmarketing, Internetakquise und Lead-Generierung werden weiter an Bedeutung gewinnen. Die Zukunft ist der internet-affine und damit aufgeklärte Kunde.

Weiss: Selbst bei nur zehn Prozent Umsatzpotenzial darf der Weg über das Internet selbstverständlich nicht ignoriert werden. Südfinanz zieht allerdings die persönliche Beratung und aktive Ansprache vor. So kommt der Vertrieb am weitesten voran.

Fichter: Das Vis-à-vis im Beratungsgespräch war früher allgemein üblich. Es erzeugt sicherlich Sympathie, ist aber nicht automatisch seriöser und besser. In einer modernen Welt möchten die Kunden nicht unbedingt noch abends den Vermittler auf dem Sofa haben, sondern doch lieber nur am Telefon.

Scharfenorth: Es gibt keine Zauberformel, ich halte alle Wege für gerechtfertigt, je nach Kundenbedürfnissen. Ein aktiver und beschäftigter Kun-



Stephan Scharfenorth,
freier Vertriebstainer und Cash-Autor

„Neue Mitarbeiter wollen wissen, was mit ihrer Empfehlung passiert“

de hat in der Tat nicht viel Zeit, andere Menschen brauchen das gemütliche und ausführliche Gespräch. Genauso mögen einige die direkte Ansprache und lassen sich auf Bedarf aufmerksam machen, während andere ihre Bedürfnisse selbst erkennen und sich dann um die notwendige Beratung kümmern. Klar ist: Der Kunde muss dort abgeholt werden, wo er steht.

Weiss: Ich denke, das sind genau die Grenzen, an denen sich der Markt aufteilen wird. In den einzelnen Bereichen wird sich dann das beste Konzept und Produkt durchsetzen. ■