

Wie professionell ist Ihr Vertrieb?

Vom Bauch zum System ...

Erfolgreiche Verkäufer haben oft im Gefühl, wann sich Vertriebschancen ergeben. Sie spüren, wo sich Geschäftsmöglichkeiten eröffnen. Dieses Bauchgefühl führt in den ersten Jahren der Selbständigkeit zu stabilen Vertriebsfolgen.

Später wächst das eigene Unternehmen, es kommt Innendienst hinzu, anschließend vielleicht auch Außendienst. Nun reicht das rein intuitive Vorgehen nicht mehr aus, immer mehr wird System in der Zusammenarbeit erforderlich. Chaos ist die Folge, wenn der Wille zum systematischen Agieren zu wenig ausgeprägt ist.

Der Inhaber braucht jetzt zusätzlich zu seinen Verkaufsfähigkeiten weiteres Know-how im Managen einer gewachsenen Agentur. Das Wort „managen“ ist hier keinesfalls „abgehoben“ gemeint. Vielmehr trifft in der direkten Übersetzung aus dem Englischen das „Leiten, Zurechtkommen, Verwalten“ zu.

So stellen sich die Fragen: Wie kommen Sie mit Ihrer gewachsenen Agentur zurecht? Wie systematisch laufen Ihre Verkaufsarbeit und nachher die Betreuung Ihrer Kunden ab? Wie professionell ist Ihr Vertrieb?



Empfehlung

Für die Innendienstmitarbeiter/innen von Agenturen führen wir in Gruppen bis zu 12 Personen das modulare, IHK-zertifizierte Praxistraining „Vertriebsassistenz in der Versicherungsagentur (IHK)“ durch. Ein Quantensprung zu mehr Vertrieb mit System! Infos unter (0 34 64) 57 39 80.

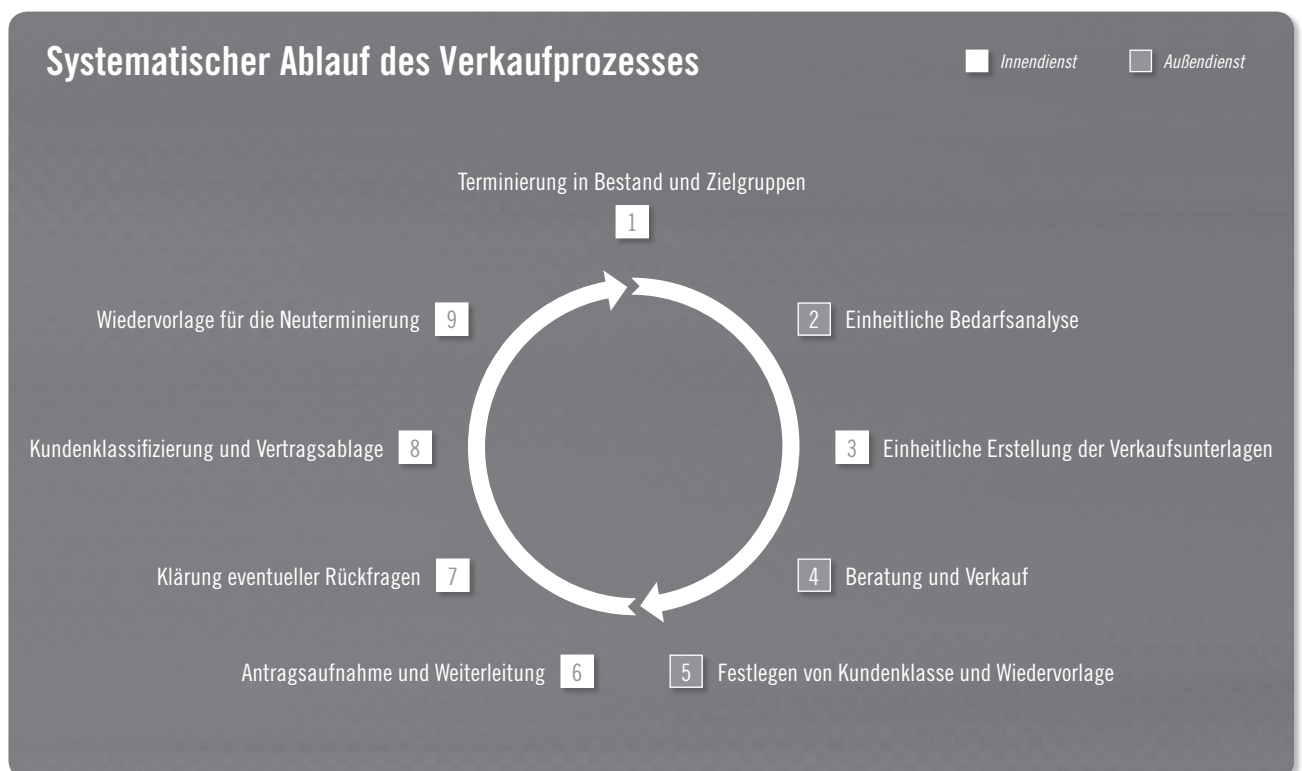
Systeme in allen Teilen des Vertriebs

Der Vertrieb hat sich dann von reiner, ausschließlicher Intuition gelöst, wenn er auch ohne Zutun des Inhabers läuft wie ein „Schweizer Uhrwerk“. Sicher ist dies eine anspruchsvolle Zielsetzung und für viele – insbesondere Einzelkämpfer – aus heutiger Sicht nahezu undenkbar. Aber deshalb unmöglich?

Nachfolgendes Schaubild zeigt den beispielhaften Ablauf im Vertrieb einer sehr professionellen Agentur, der unsererseits in Beratungen angestrebt wird. Wir unterscheiden zwischen

Innendienst und Außendienst, wobei beide gleichermaßen Vertriebsverantwortung tragen. Hier muss ein Zahnrad ins andere greifen. Die Unterteilung, dass Außendienst verantwortlich für das Geschäft ist und der Innendienst ihm nur den Rücken freihält, ist heute für eine zukunftsorientierte Agenturführung zu wenig. Statt dessen sind klare Aufgaben- und Zielprofile für alle Beteiligten ein Muss.

Im Folgenden wird beispielhaft der Verkaufsprozess einer Agentur dargestellt.





„Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.“

Peter F. Drucker (1909-2005),
amerikanischer Managementberater

Hand in Hand: Innendienst und Außendienst

Leicht zu erkennen ist, dass der Außendienst im Verhältnis der Aufgaben des aktiven Vertriebsprozesses nur „wenig Anteil“ hat. Das stimmt im Hinblick auf den prozentualen Anteil der Aufgaben, sicher aber nicht auf die insgesamt erforderliche Zeit.

Beide Teile einer Agentur, sowohl der Innendienst als auch der Außendienst, sollten am aktiven Vertrieb beteiligt sein. In einer systematischen Agenturarbeit sind beide bedeutsam. Ohne Termin durch den Innendienst keine Analyse, ohne Bedarfsanalyse keine Vorbereitung der Verkaufsunterlagen usw.

Für die Agentur als Ganzes ist es wichtig, dass jeder seine Verantwortung im „Agenturgetriebe“ kennt. Jeder Mitarbeiter muss sich bewusst sein, dass er jeweils Vorleister für den nächsten Schritt im Vertriebsprozess ist. Erst mit dieser gegenseitigen Verantwortung ist systematische, aufeinander abgestimmte Arbeit möglich.

Wenn in unseren Seminaren und Beratungsprozessen Veränderungen dieser Art erarbeitet werden, müssen alle Mitarbeiter mitgenommen, in die Entwicklung verantwortlich einbezogen werden. Zu schnell werden ansonsten notwendige Veränderungen halbherzig, später gar nicht mehr umgesetzt. Bitte lesen Sie hierauf abgestimmt unbedingt den Beitrag „Warum Veränderungen mitunter misslingen ...“ ab Seite 6.

Gedanken zu den einzelnen Schritten

Zu den im Schaubild benannten Schritten nachfolgend ein paar praktische Gedanken. Sie sollen die Bedeutung der einzelnen Punkte beschreiben und hier und da Ideen zur Umsetzung geben.

1 Terminierung in Bestand und Zielgruppen

Im Vertrieb gelten zwei Weisheiten:

1. Ohne Termine kein Verkauf.
2. Gut im Verkauf heißt nicht zwingend gut in der Terminierung.

So ist es mitunter betriebswirtschaftlich riskant, jemandem die Terminierung zu übertragen, bei dem diese nicht zu den Stärken zählt. Insbesondere die Konsequenz der Terminierung ist entscheidend. Da für den gesamten Vertriebsprozess die Termine maßgeblicher Ausgangspunkt sind, muss hier ein erstes System her.

In der Agentur wiederum sind Mitarbeiter notwendig, die die Schlüsselqualifikationen erfolg-

reicher Terminierung mitbringen. Hinsichtlich der Systematik sollte zum Beispiel mit jedem in der Agentur anrufenden Potenzialkunden (Bestands- oder Neukunde) ein Termin vereinbart werden. Die Art und Weise des Vorgehens, besonders die Formulierung, sollte gut durchdacht zur Agentur passen. Diese Terminierung muss aber auch in Stresszeiten des Innendienstes erfolgen, sie muss gesetzt, sie muss System sein! Zusätzlich zur reaktiven Terminierung (d. h. wenn der Kunde anruft) muss auch eine aktive Terminierung (wenn wir den Kunden anrufen) geplant werden und konsequent stattfinden. Die notwendige Terminfrequenz hängt natürlich von der Agenturgröße ab.

Intern muss gelöst werden, für welche Wochentage der Innendienst für den Außendienst terminiert, in welchem System die Termine festgehalten werden, um Doppelbelegungen zu vermeiden, wie die Routenplanung erfolgt etc.

2 Einheitliche Bedarfsanalyse

In welcher Form, auf welcher Vorlage der Außendienst vor Ort beim Kunden den Bedarf festhält, sollte einerseits den gesetzlichen Anforderungen entsprechen, andererseits im Nachhinein eine einheitliche Erstellung von Verkaufsunterlagen ermöglichen. Die Informationen müssen so festgehalten werden, dass nichts verloren geht und Missverständnisse ausgeschlossen werden. Zudem ist der Rundumgedanke einer professionellen Kundenarbeit selbstverständlich schon in der Analyse zwingend.

3 Einheitliche Erstellung der Verkaufsunterlagen

In den Verkaufsunterlagen ist ein Spagat notwendig. Zum einen sollten sie auf jeden Fall den Verkauf beflügeln, zum anderen müssen sie auch höchste Anforderungen der Korrektheit erfüllen. Es hat sich bewährt, auf der ersten Seite eine Übersicht vorzunehmen, aus der – im Idealfall visualisiert – hervorgeht, für wen (zum Beispiel ein Familienmitglied) sich tatsächlich Bedarf ergibt. Die Bedarfssituation, die Notwendigkeit zum Handeln kann durch die Ampelfarben Grün, Gelb und Rot dargestellt werden. Die Unterlagen sollten in der Übersicht einfach sein, im hinteren Teil kann die Konkretisierung erfolgen.

4 Beratung und Verkauf

Beratung und Verkauf liegen nun wieder beim Außendienst, hier kann er seine Stärken ausspielen. Er ist im Agentursystem nicht

„Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des Einzelnen zu vervielfältigen.“

Peter F. Drucker (1909-2005), amerikanischer Managementberater

von administrativen Aufgaben abgelenkt. Rechtfertigungen niedriger Terminfrequenz durch Verwaltung und Nebenaufgaben sind ausgeschlossen. Letztlich wird der Außendienst durch eine derart professionelle Organisation auch an die Agentur gebunden. Ein solches System selbst aufzubauen, geht nicht so eben aus dem Stand ...

5 Festlegen von Kundenklasse und Wiedervorlage

Im Gespräch vor Ort sollte der Außendienstmitarbeiter dem Kunden die Notwendigkeit sowie die weiteren Optimierungschancen des nächsten Termins verdeutlichen. Dies ist besonders dann wichtig, wenn sich in absehbarer Zeit weiterer Handlungsbedarf ergibt. In diesem Fall sollte der Außendienst für den Kunden sichtbar (vielleicht mit einem gelben Post-It-Klebezettel auf dem Vertrag) die Kalenderwoche der Wiedervorlage vermerken. Schon jetzt sollte dieser Termin „verkauft“ werden, so dass sich die Innendienstmitarbeiterin später auf die Vorankündigung (den gelben Post-It-Klebezettel) berufen kann. Die Terminquote wird steigen, weil das systematische Handeln sogar für den Kunden deutlich wurde.

Zugleich kann der Außendienst (nach dem Gespräch) eventuelle Veränderungen der Klassifizierung auf dem Klebezettel vermerken, so dass hier laufende Aktualität sichergestellt wird.

6 Antragsaufnahme und Weiterleitung

7 Klärung eventueller Rückfragen

8 Kundenklassifizierung und Vertragsablage

Im Innendienst stehen nun die Aufgaben der administrativen Nacharbeit an. Eventuelle Rückfragen müssen geklärt werden, inwieweit hier nochmals der Außendienst einbezogen wird, ist im Einzelfall zu entscheiden. Es ist durchaus denkbar, dass bereits vor Ort beim Kunden die

Innendienstmitarbeiterin namentlich (eventuell mit einem Foto) vorgestellt wird, die hochprofessionell die Vertragsbearbeitung in der Agentur vornimmt und im Bedarfsfall nochmals anruft. Alles ist denkbar, wenn der Kunde ein gutes Gefühl bekommt und sich darauf einstellen kann.

9 Wiedervorlage für die Neu-Terminierung

Der vielleicht wichtigste Schritt kommt zum Schluss. Vertrieb und Kundenbetreuung sind keine Prozesse, die auf einmal zu Ende sind. Die Mitteilung des Wiedervorlage-Termins (Klebezettel auf Vertrag) muss nun verarbeitet werden. Von einer Hängeregistratur für die bevorstehenden 53 Wochen bis Outlook ist alles möglich. Entscheidend sind die Konsequenz der Anwendung sowie das Controlling, welche Wiedervorlagetermine letztlich welchen Vertriebserfolg und Ertrag bringen.

Adaptieren Sie dieses Vorgehen auf Ihre Agentur!

Mit Sicherheit sind in dem beschriebenen Ablauf Teile enthalten, die so für Sie nicht (oder noch nicht) umsetzbar sind. Anderen begegnen Sie möglicherweise mit Skepsis, ob das Vorgehen „wirklich gut“ ist. Unterm Strich zählt lediglich, dass Sie für Ihre Agentur einen Ablauf entwickeln, der alle Mitarbeiter in den Vertriebsprozess einbezieht, der Ihren Vertriebserfolg in der wachsenden Agentur automatisiert. Je mehr Vorgänge in Ihrer Agentur automatisch laufen, umso mehr können Sie wirklich Unternehmer sein. Das heißt unter anderem, das eigene System immer wieder zu überprüfen und zu verbessern.

Hören Sie auch weiterhin auf Ihren Bauch, wenn es um die vielfältigen Chancen im Vertrieb geht. Professionell ablaufende Vertriebsarbeit braucht Bauch und System. Entwickeln Sie 2008 Ihr Unternehmen aktiv weiter!



Autor: Steffen Ritter
Geschäftsführer Institut Ritter