

Finanzprodukte über Mittler vertreiben:

Gemeinsam zum Erfolg und weiter

Finanzdienstleister wie Fonds- und Versicherungsgesellschaften vertreiben ihre Produkte oft über Mittler. Doch leider harmoniert die Zusammenarbeit der Partner oft nicht. Das schmälert den Erfolg aller Beteiligten.

Von Klaus Kissel

Viele Finanzdienstleister vertreiben ihr Produkte (auch) über Mittler wie Finanz- und Versicherungsmakler und -agenturen. Doch leider stimmt zwischen den sogenannten Partnern die Chemie oft nicht – auch weil sie unterschiedliche Erwartungen aneinander haben. So erwarten die Hersteller der Finanzprodukte von ihren Vertriebspartnern in der Regel primär einen möglichst aktiven Verkauf ihrer Produkte. Und diese? Sie erwarteten von den Herstellern vor allem eine tatkräftige Unterstützung beim Verkauf – zum Beispiel in Form von Werbekostenzuschüssen. Entsprechend ist die Zusammenarbeit. Häufig ist sie nach einer Anfangseuphorie im Alltag von einem Hickhack um Sonderkonditionen und zusätzliche Gelder für Verkaufsfaktionen geprägt.

Dieses Szenario beobachtet man in der Zusammenarbeit von Finanzdienstleistern mit ihren Vertriebspartnern oft. Denn die Partner sind selbstständige Unternehmer. Also kann der Hersteller der Produkte sie schwerer steuern als eigene Mitarbeiter. Hieraus resultieren immer wieder Konflikte.

Praxis: Der stärkere Partner „sieg“

Diese Konflikte werden meist nach dem Gesetz des Stärkeren „gelöst“. Der stärkere Partner diktiert also dem anderen seine Konditionen. Verfügt der Produktheersteller zum Beispiel über eine starke Marke, die die selbstständigen Berater und Agenturen gerne führen möchten, weil Kunden danach fragen, dann sitzt der Hersteller meist am längeren Hebel. Umgekehrt kann der Vertriebspartner ein Platzhirsch sein, der den Markt in einem Segment oder einer Region so dominiert, dass er dem Hersteller vorgeben kann: „Ich vertreibe eure Produkte nur, wenn ...“

Dabei gilt es jedoch beachten: Der schwächere Partner leidet stets unter dem Diktat des stärkeren – auch emotional. Also versucht er die Situation zu ändern – zum Beispiel, indem der Inhaber der Agentur parallel eine Beziehung zu anderen „Lieferanten“ aufbaut. Oder sein Unternehmen führt die Produkte des Herstellers zwar formal, damit es zu Kunden sagen kann „Wir bieten Ihnen auch Fonds und Versicherungen des Herstellers x an“. Im persönlichen Kontakt schwärmen die Berater den Kunden aber so lange von den Produkten des Konkurrenzansbieters vor, bis diese das Wettbewerberprodukt kaufen.

Ähnlich ist es, wenn der Vertriebspartner die Bedingungen der Zusammenarbeit diktiert. Dann versucht der Hersteller, seine Abhängigkeit von diesem Partner zu senken – zum Beispiel indem er parallel andere Vertriebspartner aufbaut. In beiden Fällen gehen die Synergien einer gemeinsamen Kunden- und Marktbearbeitung verloren. Zusätzliche Umsätze und Erträge werden nicht erzielt.

Ziel: Synergien erzielen

Dieses Ziel erreichen die Partner nur, wenn sie zusammen überlegen: Wie können wir durch ein Bündeln unserer Kom-

petenzen den Markt so bearbeiten, dass wir beide davon profitieren? Das setzt ein Umdenken der Beteiligten voraus. Die Partner müssen sich bewusst sein, dass ihr gemeinsames Ziel lautet: Wir wollen beide wirtschaftlich so erfolgreich wie möglich sein. Das wird zwar oft verkündet. Meist fehlen aber die gemeinsamen erfolversprechenden Taten.

Noch immer drehen sich die Gespräche zwischen den Verkaufsleitern der Hersteller und ihren Vertriebspartnern primär um Produkte, Konditionen und Reklamationen. Die zentrale Ursache hierfür: Viele (Gebiets-)Verkaufsleiter haben noch nicht verinnerlicht, dass sie faktisch Vertriebs- und Betriebsberater der Vertriebspartner sind und ihnen beim Vertrieb aktiv zur Seite stehen müssen – insbesondere dann, wenn diese wenig Marketing- oder Vertriebserfahrung haben.

Verstehen sich die (Gebiets-)Verkaufsleiter der Finanzdienstleister als Vertriebs- und Marketingcoachs und -unterstützer, dann sprechen sie mit den Partnern über Fragen wie:

- Welche Ziele haben Sie als Unternehmer?
- Bei welchen Kunden möchten Sie mit welchen Produkten mehr Umsatz erzielen? Und:
- Wie kann ich Sie unterstützen, diese Ziele zu erreichen?

Statt den Vertriebspartnern nur Geld und Werbemittel zu offerieren, unterstützen solche Verkaufsleiter also die Partner beim Verkauf – mit einem Bündel von Maßnahmen.

Auf die richtigen Partner setzen

Ein so intensives Betreuen der Vertriebspartner kostet viel Zeit. Also sollten sich die (Gebiets-)Verkaufsleiter fragen: Bei welchen Vertriebspartnern lohnt sich das Engagement? Wer hat das erforderliche Potenzial und bei wem besteht die Chance auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Zum Beispiel, weil die Stamm-Klientel des Vertriebspartners ein großes Absatzpotenzial hat? Oder weil der Junior-Chef – anders als der Senior – neue Wege beschreiten möchte?

Um zu ermitteln, bei wem sich ein Engagement (weiter) lohnt, sollten die Verkaufsleiter jährlich bezogen auf alle Vertriebspartner eine Analyse durchführen, bei der sie sich fragen:

- Welcher Partner ist ausbaufähig?
- Wo sollte ein zweiter Partner ergänzend eingesetzt werden?
- Welcher Partner muss wie gesichert werden? Und:
- Wer sollte (mittelfristig) ausgetauscht werden?

Dasselbe gilt für die Vertriebspartner. Auch sie sollten sich, bevor sie eine enge Partnerschaft mit einem Lieferanten eingehen, fragen: Lohnt es sich, auf dieses **Fortsetzung auf Seite 12**

Fortsetzung von Seite 10

„Pferd“ zu setzen? Zum Beispiel, weil der Hersteller mir hilft, neue Kunden(-gruppen) zu erschließen? Oder weil er mich dabei unterstützt, langfristige Verträge abzuschließen, die für mich eine Art Rentenversicherung sind?

Den gemeinsamen Erfolg planen

Um gemeinsam erfolgreich zu sein, bedarf es auch einer gemeinsamen Planung. In einem separaten Jahresgespräch sollte beispielsweise analysiert werden:

- Wie ist das Gebiet des Vertriebspartners strukturiert?
- Wer sind seine Zielkunden?
- Welche Ziele will er wie erreichen?

Aus den Antworten kann eine Strategie abgeleitet werden, wie man gemeinsam attraktive Zielkunden und Marktsegmente erobert. Steht die Strategie, gilt es einen Maßnahmenplan zu formulieren, wie der Mittler seine Ziele erreichen möchte und welche Unterstützung der Hersteller ihm hierbei bietet.

Ist so die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt, haben auch die Treffen der (Gebiets-)Verkaufsleiter mit den Vertriebspartnern eine höhere Qualität. Besprochen wird bei ihnen zum Beispiel, inwieweit die Marketing- und Vertriebsmaßnahmen des Partners von Erfolg gekrönt waren. Und

wenn sie nicht den erhofften Erfolg hatten? Dann begeben sich Verkaufsleiter und Vertriebspartner auf Ursachensuche. Sie schauen sich also gemeinsam zum Beispiel die Adressen an, an die Werbebriefe versandt wurden, um zu ermitteln: Waren das vielleicht die falschen Personen oder Organisationen? Oder der (Gebiets-)Verkaufsleiter lässt sich die Werbeschreiben des Partners zeigen, um zu checken: Sind diese verkaufsfördernd formuliert? Oder der (Gebiets-)Verkaufsleiter lauscht einem Beratungsgespräch des Partners, um ihm anschließend ein Feedback zu geben.

Der (Gebiets-)Verkaufsleiter nimmt also die Rolle des Vertriebsberaters und -unterstützers wahr. Er coacht den Vertriebspartner bei seiner alltäglichen Arbeit – ähnlich wie dies eine gute Führungskraft im Vertriebsinnendienst mit ihren Mitarbeitern tut. Nicht von oben herab, sondern getreu der Maxime: Wir wollen gemeinsam erfolgreich sein.

Zum Autor: Klaus Kissel

ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Salesmanagement, Urbar (Tel.: 0261/962 3641; info@ifsm-online.com), das unter anderem Sales-Coaches ausbildet.

