

## Neue Kunden mit System

### Wie die CC-Bank ihren Vertrieb auf eine Akquisitions-Offensive einstellte

Die CC-Bank AG, Mönchengladbach, ist Marktführer für Konsumentenkredite. Ca. 80 Prozent des Geschäfts macht das Geldinstitut hierbei mit der Finanzierung von Automobilen, Motorrädern und Caravanen. Unter den herstellerunabhängigen Kfz-Finanzierern hat die CC-Bank einen Marktanteil von 70 Prozent in Deutschland. In einem rückläufigen Gebrauchtwagen- und einem nahezu stagnierenden Neuwagenmarkt legte das Unternehmen 2004 ein Wachstum von 20 Prozent hin. Dieser Erfolg fiel nicht vom Himmel, sondern war geplant. Gute Produkte bildeten eine Voraussetzung. Die gewünschte Dynamik erhielt das Wachstum dank einer Neukunden-Offensive. Um den Kfz-Vertrieb bei dieser Aufgabe zu unterstützen, hat die Bank ihre Mitarbeiter mit einem externen Trainer gezielt geschult.

Der Kfz-Handel kämpft mit knappen Margen. Finanzierungen dienen daher als Verkaufsförderung und verschaffen den Autohäusern zusätzliche Einnahmen. Nahezu alle Vertragshändler bieten ihren Kunden Kredite ihrer Herstellerbanken und weiterer herstellerunabhängiger Finanzinstitute, wie zum Beispiel der CC-Bank. „Als unabhängiger Finanzdienstleister bieten wir eine breitere Produktpalette. Der Händler kann seinen Kunden alternative Konditionen bieten“, sagt Hermann Malso, Generalbevollmächtigter der CC-Bank und verantwortlich für den Vertrieb Kfz.

Unter den neutralen Finanzierern hat die CC-Bank einen Marktanteil von 70 Prozent. „Der Händler ist der Vermittler unserer Produkte, bei der Wahl der Bank sind er und der Endkunde völlig frei“, beschreibt Malso das Verhältnis zum Kunden. Deshalb sei es wichtig, dass das CC-Angebot den

Händler im täglichen Geschäft unterstütze. Dafür ist Nähe notwendig. Für eine Spezialbank ist das Vertriebsnetz ungewöhnlich regional gestrickt. 100 kaufmännische Gebietsleiter und neun regionale Händler-Vertriebs-Center werden von der Vertriebsleitung gesteuert.

Dieses Team entstand in dieser Form durch die Fusion mit der AKB-Bank im Jahr 2002. Nach dem Zusammenführen der zwei Vertriebsorganisationen setzte das Unternehmen dem Kfz-Vertrieb ehrgeizige Ziele: Obwohl die CC-Bank bereits mit 28.500 Kfz-Handelsbetrieben zusammen arbeitet, war das Volumen noch nicht ausgeschöpft. Der Umsatz sollte also durch einen systematischen Ausbau des Kundenstamms weiter wachsen. Dank eines individuellen Verkaufstrainings konnte die Vertriebsleitung den Hebel in einem sehr kurzen Zeitraum umstellen und schnell Erfolge erreichen. „Wichtig waren Impulse von außen“, begründet der Vertriebschef, warum er dabei auf den externen Trainer Dirk Kreuter setzte. Ein schlüssiges Konzept und verkäuferische Fähigkeiten spielten bei der Wahl des Coaches eine größere Rolle als das berühmt berüchtigte „Benzin im Blut“.

Um ein Konzept für die Inhalte zu erstellen, begleitete Dirk Kreuter verschiedene Außendienstler im Tagesgeschäft, um die Bandbreite des Bedarfs zu ermitteln. Nach dem Briefing durch den Kunden entstand das Trainingskonzept. Wichtig für Kreuter: „Auch die Führungskräfte müssen in die Inhalte mit eingebunden werden, damit das Gelernte später auch gelebt und umgesetzt wird. Die Mitarbeiter dürfen nicht mehr an der Zahl der Besuche, sondern deren Ergebnissen gemessen werden. Ein guter Kundentermin bringt mehr als zehn mittelmäßige.“

Zu Beginn erhielt jeder Mitarbeiter zwei Tage Training. Die Schulung erfolgte in Zehnergruppen. Dirk Kreuter legte Wert darauf, dass die Teilnehmer nicht in ihrem angestammten Vertriebsteam geschult wurden, damit ein gebietsübergreifender Erfahrungsaustausch gegeben war. Schwerpunkte waren Neukundengewinnung, Rückgewinnung und Poten-

zualausschöpfung bei Bestandskunden. Das Bewusstsein für die richtige Gewichtung einzelner Aktivitäten wurde gezielt geschärft. Dafür trainierte Kreuter mit den Teilnehmern Ansprache und Argumentation in Verkaufsgesprächen. Aber auch neue Techniken lernten die Verkäufer. Ergänzend zu dem „ConneCtion“-Programm der CC-Bank, bei der Händler zum Werben neuer Händler motiviert werden, machte Kreuter die Methode aktives Empfehlungsmarketing zu einem zentralen Inhalt. „Jeder Autohändler kennt mindestens zehn andere. Dieses Potenzial soll jeder Vertriebler gezielt nutzen.“ Mit der richtigen Einstellung und Fragetechnik lässt sich hier eine hohe Zahl qualifizierter Kontakte erschließen. Ein Beispiel: Ein Außendienstler fragte nach dem Seminar in Thüringen einen Partner nach einer Empfehlung und erhielt daraufhin eine Einladung zu einem Händlerstammtisch, an dem fünfzehn große Autohäuser teilnahmen. Acht davon sind heute Kunde der CC-Bank.

Nach sechs Monaten folgte je ein Tag Follow Up für die Außendienstler zur Vertiefung. Insgesamt war jeder Mitarbeiter „nur“ drei Tage in der Schulung. Obwohl im direkten Vertrieb Analyse und Systematik immer wichtiger werden, zählt auch für den modernen Verkäufer: Sein Arbeitsplatz ist beim Kunden und nicht auf der Schulbank oder am Schreibtisch. „Eine Nacharbeit haben wir von den Teilnehmern nicht gefordert; dicke Ordner mit Teilnehmerunterlagen gab es auch nicht“, sagt Malso. Zur Vertiefung des Gelernten erhielt jeder Teilnehmer Audio-CDs mit einem Live-Mitschnitt des Seminars. Diese hören die Außendienstler auf der Fahrt zum Kunden.

Für den Erfolg der Vertriebstrainings spricht nicht nur die große Zufriedenheit des Außendienstes. Hermann Malso rechnete für 2004 mit Umsatzsteigerungen von 10 Prozent. In diesem Zeitraum finanzierte die CC-Bank rund 478.000 Fahrzeuge (inklusive Leasing) mit einem Volumen von 4,6 Milliarden Euro. Das bedeutet ein Plus von nahezu 20 Prozent. Insgesamt 1.500 neue Kfz-Handelsbetriebe trugen zu diesem Ergebnis bei.

Hamburg, 04.07.2005