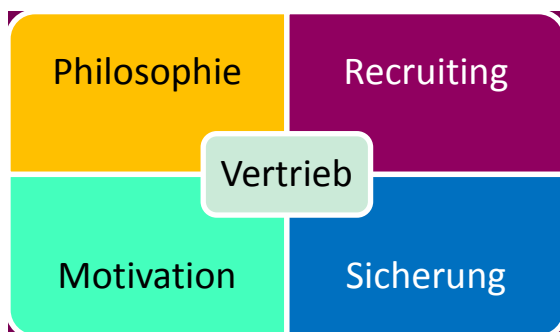


Erfolg mit Finanzvertrieb

Das Kleeblatt für einen erfolgreichen Finanzvertriebs

Der Erfolg mit einem Finanzvertrieb hat zwar vier sehr wichtige Komponenten, aber mit Glück sehr wenig zu tun. Es ist klare Strategie, verbunden mit Begeisterung, rechnerischem Kalkül und Ausdauer.

Die Komponenten aber, die für jeden erfolgreichen Finanzvertrieb für deren Erfolg massgebend sind, sind zwar vielfältig, trotzdem möchte ich sie auf vier reduzieren:



Bevor ich auf die einzelnen Hauptfaktoren für den Erfolg eingehe, möchte ich aber auf die häufigsten Fehler zu sprechen kommen, die ich immer wieder beim Aufbau eines Vertriebs beobachtet habe.

Sich reich rechnen

Für viele, die sich mit einem eigenen Vertrieb selbständig machen wollen, ist die Maximierung der Provision die Hauptantriebfeder. Das bedeutet, dass sich ein Leiter einer Gruppe oder Direktion ausrechnet, wie viel er mehr verdienen würde, wenn er eine höhere Provisionsdifferenz, Leitungsvergütung oder Downline-Vergütung erhalten würde. Genau aus diesem Grund verliert er auch immer wieder seine

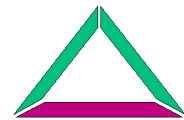
Mitarbeiter, weil die sich an der Motivation des Chefs orientieren. Es hat noch nie jemand mit Prozenten seine Miete, Auto und Kosten bezahlt, sondern immer nur in Währungen wie Euro oder Franken. Es nützt nichts, wenn man eine höhere Differenz hat und dann weniger produktive Mitarbeiter, da es sich für diese nicht mehr lohnt. Auch die Stornohaftung, die Bonusregelungen usw. sind weniger grosszügig als das vom ehemaligen Chef erwartet wurde.

Big Boss sein

Endlich einmal der Big Boss zu sein und nicht immer von anderen etwas gesagt zu bekommen, das ist für viele Verlierer auch besonders wichtig. Es ist das grosse Zimmer, das sehr grosse Auto, die auffallende Kleidung – und wenn für das alles das Geld nicht reicht – die grosse Zigarre. Mit all diesen Merkmalen zeigen sie den „Untergebenen“, das diese nichts zu sagen haben - weniger als der Chef in der alten Firma.

Schreibtischtäter

Als neuer Vertriebschef ist man nicht mehr beim Kunden, glauben die Verlierer. Dafür sind sie überwiegend im Internet am Chatten oder probieren neue Weine aus. Nach einiger Zeit können sie ihren Mitarbeiter nicht mehr zeigen, wie man beim Kunden argumentiert oder demonstriert. Sie beschäftigen sich in der Anfangsphase am intensivsten mit ihrem eigenen Auftritt – Firmenbezeichnung soll Grösse zeigen, Logo wird 100mal neu entworfen, Webseite benötigt die Zeit und das



Geld für die Anfangsphase – und dann die Visitenkarte ...

Guru sein

Der neue Chef blabbert die Sprüche seines alten Gurus nach; er redet nur noch in Kalendersprüchen und zitiert aus dem Zitatenhandbuch. Er redet abgehoben von Gott und der Welt, von Selbstverwirklichung, Positivem Denken und besucht ein Schlaumeier-Seminar nach dem anderen. Er macht sich einfach gegenüber seinen Mitarbeitern lächerlich, da nichts mehr authentisch ist.

Doch nun genug der negativen Vorbilder. Wie geht es nun wirklich?

1. Philosophie

Das Herz eines jeden erfolgreichen Vertriebs ist seine Philosophie. Es ist das, was ihn von jedem anderen Vertrieb unterscheidet. Es sind die Gründe, warum jemand dort als Verkäufer anfängt, es sich lohnt dort Karriere zu machen und dort alt zu werden. Die Philosophie verkörpert den USP oder das AAA – das Anders als Andere -.

Es gab in der Geschichte grosser Finanzvertriebe diese Philosophien, die die Grundlage des Erfolgs waren und gleichzeitig die Streitpunkte für Auseinandersetzungen der Wettbewerber. Einige Beispiele sind oder waren:

- Karriere und viele Geld verdienen (IOS)
- Grosse Familie (Pohl, DVAG)
- Allfinanz (OVB)
- Unabhängig (AWD)
- Akademiker (MLP)
- Marktführer (Allianz)

- Junge Familie (HM)

Diese Philosophie findet man sicherlich verhältnismässig leicht. Wichtig ist aber diese Leitidee zu leben und zwar von ganz oben herab. Es muss jedesmal ein Feuer der Begeisterung entfachen, wenn der oberste Chef von seiner Vision spricht. Überall ist darüber etwas zu sehen: Fotos, Filme, Einrichtung usw.

Viele Vertriebe wissen nicht, welche Philosophie sie haben sollen. Es brennt nirgends. Die Produkte sind die gleichen wie bei den anderen; die Beratung will einfach ehrlicher sein. Das reicht nicht.

Die Entwicklung der Finanzdienstleistung in Generationen gemessen zeigen auch, welche Inhalte in der Vergangenheit wegweisend waren:

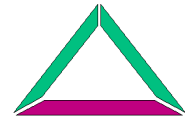
- (1) Produktverkauf Lebensversicherung
- (2) Allbranchenverkauf: Versicherungen
- (3) Allfinanzverkauf: Versicherungen, Bausparen, Finanzierungen, Fonds
- (4) Unabhängiger Allfinanzverkauf: für alle Anbieter der Branchen

oder

- (5) -Investmentfondsverkauf eigener Fonds
- (6) -Unabhängiger Investmentfondsverkauf
- (7) -Dachfondsverkauf
- (8) -Vermögensverwaltung
- (9) -Unabhängige Vermögensverwaltung

Weitere wichtige Themen sind in der Philosophie die Art und Weise der Kundenberatung:

- Viel Geld verdienen mit Höchstprovisionen
- Verkaufsschulungen



- Qualifizierte Fachausbildung und Expertise
- Matrixorganisation von Verkäufern und Experten
- Honorarberatung

Die Philosophie ist das Leitbild des Unternehmens und verkörpert die Vision und ist die Grundlage für die ethische Bewertung des Vertriebs durch seine Mitarbeiter und Kunden.

2. Recruiting

Ein Vertrieb, der nicht wächst, stirbt.

Diese Erfahrung ist absolut richtig und lebenswichtig. Warum? Es bleibt dauerhaft in einem Vertrieb nur der Mitarbeiter und Führungskraft, der Karriere macht und durch viele Mitarbeiter ein gutes Einkommen generiert. Der andere wird sich irgendwann überlegen, ob er nicht als Finanzberater alleine arbeitet oder sich einem Pool anschliesst. Die dann höhere Provision muss in vielen Fällen nicht mit mehr Einkommen gleich zu ziehen sein, wie ich es bereits anfangs beschrieben habe. Aber leider machen diese Erfahrung Abtrünnige erst hinterher ist sind so trotzdem für den Vertrieb verloren. Also bleibt nur Rekrutieren von neuen Mitarbeitern. Nur die Anzahl der Mitarbeiter multipliziert mit der Differenzprovision ist das Mass des Erfolgs im Vertrieb und für den Vertrieb.

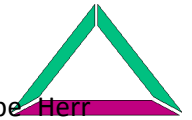
Ein erfolgreicher Vertrieb muss um die Anzahl der Mitarbeiter wachsen, so dass auch jeder in den Meetings und Schulungen erkennen kann, dass der Vertrieb wächst. Erfolgreiche Führungskräfte in Vertriebsgesellschaften müssen die nachweisbare Möglichkeit haben ein monatlich sechstelliges Einkommen erzielen zu können, sonst gehen die Top-Leute weg.

Ganz wesentlich für das Rekrutieren ist die Wirkung des Inhabers und der Führungskräfte. Sie müssen die Ausstrahlung und Anziehungskraft haben, die Menschen bereit macht, ihnen zu folgen und ein neues Leben zu beginnen. Es müssen auch die Vorbilder sein, denen man es gerne nachmacht. Wer diese Fähigkeit schon nicht innerhalb eines Vertriebs gelernt und gekonnt umgesetzt hat, muss die Finger von einem eigenen Vertrieb lassen. In erfolgreichen Vertrieben wird mit Hundertschaften gerechnet und nicht mit der Neuverpflichtung des einen oder anderen Mitarbeiters, dem man nach einer intensiven Einarbeitung doch noch einmal eine Chance gibt; denn „jeder hat eine 2. Chance verdient“. Tatsächlich bleibt dem Vertriebschef auch nichts übrig, da er viel zu wenig Alternativen hat. Das ist der Anfang vom Ende.

3. Motivation

Hat man die neuen Mitarbeiter, die hoch motiviert an die neuen Aufgaben gehen und gelernt haben wie wichtig ein Netzwerk ist, dann ebbt langsam die „natürliche“ Begeisterung ab. Nun gilt für die Vertriebsführung diesen Menschen beizubringen, wie der regelmässige Tagesablauf eines Finanzberaters im Vertrieb aussieht: Kontakte, Termine, Beratungen, Empfehlungen, neue Bewerber, Begleitbesuche mit den Mitarbeitern, viele, viele Gespräche – und Planung mit Selbstkontrolle.

Durch das Aufzeigen der Ziele und Wünsche in Meetings und persönlichen Gesprächen motiviert der Chef seine Mitarbeiter. Er tut dies gelegentlich auch über die Führungskräfte hinweg („Grandfather-Strategy“). Gerade in schnell wachsenden Vertrieben ist die grosse Vakanz die Führungserfahrung. Hier muss der Vertriebschef mithelfen. Vorausgesetzt er hat selbst Führungserfahrung, ansonsten sollte er



die Finger vom eigenen Vertrieb lassen. Denn Menschen zu führen ist eine grosse Herausforderung und Verantwortung.

Wichtig sind in der Entwicklungsphase der neuen Organisation die Kriterien, mit denen man die Qualität und den Erfolg misst. Sie müssen anspruchsvoll – aber mit Anstrengung erreichbar sein. Kriterien, die leicht sind, wovon aber bei deren Erfüllung niemand leben kann, sind irrelevant.

Regelmässige Ehrungen, Beförderungen, Ranglisten und Incentives heben den einzelnen Mitarbeiter aus der Masse.

Der Karriere- oder Marketingplan eines Vertriebs ist eine der zentralen Massnahmen, um die Mitarbeiter zu führen und zu entlohnen. Er regelt auch die Beförderung und die Entscheidungen in Grenzfragen. Er muss gut durchdacht sein, da er für das Vertrauen der Mitarbeiter in eine gerechte Führung des Vertriebs wichtig ist. Die Erstellung eines für die Ziele geeigneten Karriereplans ist ein kleines Kunstwerk und benötigt viel Vertriebserfahrung.

4. Sicherung

Die Sicherung des Vertriebs geschieht durch die Eindämmung von Fluktuation bei den Mitarbeitern und Stornierung bei den Kunden. Viele Vertriebe sind schnell gewachsen, haben viel Geld verdient und sind aber an der ungenügenden Sicherung gescheitert.

Die Stornoproblematik spielt nur bei der Vermittlung von Produkten mit diskontierten Provisionen (wie in der Lebensversicherung) eine Rolle. Ihre Bedeutung nimmt immer mehr ab. Forderungen gegenüber Vertriebsgesellschaften sind für Lebensversicherer ein grosses Problem, dem man mit hohen Stornoreserven, Bankgarantien und /oder Kollektivhaftung

durch die Gesellschafter der Vertriebe Herr werden will. Aus meiner Sicht kann ein Gesellschafter eines Vertriebs diese auf sein

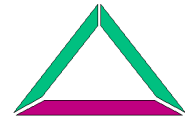
Privatvermögen abzielende Haftung nie akzeptieren. Ein Problem ist sicherlich, dass viele Vertriebe ihre Stornorückforderungen gegenüber ausgeschiedenen Mitarbeitern nicht realisieren können, aber von ihren Produktpartnern die Gesamtforderung sofort saldiert bekommen. Das kann irgendwann ein Liquiditätsproblem beim Vertrieb verursachen, das dazu führt, die Provisionen der erfolgreichen Mitarbeiter nicht mehr zahlen zu können.

Ein Finanzvertrieb, der sich überwiegend ausserhalb dieser vordiskontierten Produkte bewegt, wie in der Kapitalanlage und Vermögensverwaltung hat dieses Problem nicht. Die ausgezahlte Provision ist voll verdient.

Die Sicherung der Mitarbeiter ist aber weiterhin für alle Vertriebe lebenswichtig. Zwar glauben manche Vertriebschefs, dass es für sie effektiver ist, obere Führungskräfte aus der Firma zu werfen oder durch Verführungen zu locken, um höhere Differenzen zu verdienen. Dies ist aber nur eine sehr kurzfristige Sichtweise, die für diese Vertriebschefs unter Umständen sehr teuer werden kann.

Als Sicherungsmassnahmen gibt es je nach der einzelnen Problematik verschiedene Lösungen:

- Fachausbildung zum Experten, um schwache Führungskräfte als „Berater“ der Organisation zur Verfügung zu stellen
- Entwicklung von „Rhetorikern“ für Referate, Meetings und Schulungen
- Bestandspflege-Provisionssystem



- Senioren-Stufe im Karriereplan für Eingeholte oder für die Endstufe
- Beteiligungen an der Firma für die Allerbesten
- Nachfolgeregelung bei BU oder Tod
- Geschäftsführer Tochtergesellschaften
- Auslandseinsatz wenn der Vertrieb im Ausland tätig ist

Für die Sicherung der Organisation ist gerade die Präsentation von Grösse wichtig, da sich die mit Weggang befassende Führungskraft überlegt, ob er sich einen derartigen Aufwand wird jemals leisten können. Diese Grösse wird erzielt durch Events mit Meeting-Charakter, an dem bekannte Grössen aus Film, TV, Musik oder Sport auftreten. Internationalisierung durch Gründung von Tochterunternehmen gibt der Führungskraft mit provinziellem Background eine starke Aufwertung. Aufwendige Webseiten und Broschüren, öffentliche Auftritte des Chefs, Interviews, Fernsehen machen die Mitarbeiter stolz auf ihre Firma. Grosse Vertriebe haben Ferienhäuser oder ganze Ferienclubs für ihre erfolgreichen Mitarbeiter und deren Familien.

Einen verwöhnten Vertrieb immer wieder aufs Neue für Ziele zu begeistern, damit der Vertrieb weiterwächst ist sicherlich die grösste Herausforderung eines erfolgreichen Vertriebschefs. Es lohnt sich darauf hin zu arbeiten. Und das ist genau der letzte Punkt, auf den ich aufmerksam machen möchte:

Um einen erfolgreichen Vertrieb aufzubauen und weiter zu führen muss man immens viel arbeiten. Die Woche hat 7 Tage und der Tag bestimmt manchmal 18-20 Stunden an Arbeit. Wer nicht bereit ist, diesen Aufwand zu leisten, sollte ebenso das persönliche Ziel nicht so hoch stecken, einen eigenen Vertrieb zu haben. Dann gehört man eben zu den vielen Menschen, denen dieser Job nicht liegt.

Auch nicht schlimm, es gibt auch andere schöne Herausforderungen in der Finanzbranche.

Ihr

Gerd Lehner