

Vertrieb goes Marketing – Marketing goes Vertrieb

Die Digitalisierung verändert nicht nur die Kanalnutzung, sondern das gesamte Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an Ihr Marketing. Gegen den allgemeinen Trend sollten Sie hier nicht sparen, sondern investieren.

Jetzt investieren, morgen gewinnen

Peter Drucker war der bedeutendste Managementberater des 20. Jahrhunderts. Er hat stets die Logik der Strategie betont: 1. Richtung festlegen, **2. Ressourcen bereitstellen**, 3. Details planen und umsetzen. Sparkassen und Banken verfahren oft anders. Bevor eine Strategie ernst genommen wird, müssen Details und Umsetzungsleitfäden vorliegen. Anschließend wird aber bei den Ressourcen gespart, was zu Umsetzungslücken führt. Bei sinkenden Erträgen ist dieses Risiko besonders groß. Aber eine strategische Planung, die diesen Namen verdient, zeigt die **Hebel für mehr Leistung trotz weniger Gesamtkosten**. Dazu gehört zweifellos das Marketing. Übliche Benchmarks für Personal und Budgets sind hier schlichtweg falsch. Sie basieren i.d.R. auf IST-Werten anderer Häuser und blenden Leistung, Qualität und Innovation zugunsten möglicher Einsparungen oft aus.

Sie führen eine halbe Direktbank!

Durch die Digitalisierung verlagern sich immer mehr Kundenkontakte auf Medien, nicht nur einfache Transaktionen, sondern auch **qualifizierte Information und Beratung**. Alle diese neuen Kontakte muss ein professionelles Marketing nicht nur „steuern“, sondern fachlich und kommunikativ gestalten und analysieren.

Faktisch führen Sie längst eine „halbe Direktbank“, auch wenn Sie das nie so sagen würden:

- ▶ Nur noch ein Drittel der Kunden nutzt regelmäßig die Filialen, sogar nur 20% exklusiv. Dagegen nutzen 35% exklusiv Online-Kanäle und gut 40% sind überzeugte „Multikanaler“ (Bain, 2016). Seit 2000 hat sich die Kundenfrequenz in den Filialen unserer Kunden um 80% reduziert, seit 2010 immer noch um 30 – 40%.

- ▶ Vermutlich sind auch 35 – 40% Ihrer Kunden bereits Kunde bei einer Direktbank.

- ▶ 90% aller Abschlüsse erfolgen nach Online-Recherche und viele Kunden sehen Ihre Beratung nur noch als „ergänzendes Gespräch“ (GfK, 2.2017). Das erfordert nicht nur neue Kanäle, sondern eine **neue Form des Marketing**.

Theoretisch ist das überwiegend nicht neu. Aber vermutlich müssen auch Sie erst noch Ihre vollständige Antwort auf die Auswirkungen finden:

- ▶ Die Berater sind zu wenig ausgelastet. 45% der Besserverdiener haben kein oder wenig Interesse an persönlicher Beratung.

- ▶ Die Qualität vieler Kunden wird unterschätzt, weil sie als Zweitbankverbindung mit herkömmlichen Tools nicht mehr richtig bewertet werden.

- ▶ Die Marktanteile sind unter Druck.

Mehr Ressourcen, neue Fähigkeiten

Die Strategie erkennt das und fordert einen Ausbau medialer Kanäle, die Optimierung der Filialnetze sowie mehr und bessere Vertriebsanlässe. Wer aber hofft, dass er sich nur um seine Filialen kümmern muss und zentrale Angebote die Innovationen liefern, wird enttäuscht werden. Alleine das Schnittstellenmanagement und die Umsetzung neuer Angebote erfordern **mehr Kapazitäten und neue Fähigkeiten**.

1. Sie brauchen **Umbau, nicht (nur) Rückbau**. Sie führen längst eine halbe Direktbank. Zeigt sich das schon in Ihrer Budgetstruktur?
2. Eine Optimierung des Filialnetzes ist i.d.R. notwendig, um nicht nur Kosten zu senken, sondern zugleich **ausreichend in Marketing und Vertrieb zu reinvestieren**.
3. Vertrieb verlagert sich ins Marketing (Vertrieb goes Marketing), damit wird das Marketing „vertrieblicher“ (Marketing goes Vertrieb). Es ist viel mehr als Steuerung. Neue Anforderungen entstehen und **Ihr Marketing muss sich messen lassen!**

Wir reden hier über einen Entwicklungsprozess von zwei bis drei Jahren. Je mehr Zeit Sie dafür haben wollen, umso früher sollten Sie starten. Das sollten Sie in Ihren ersten Schritten angehen:

Das Filialnetz konsequent optimieren

Entscheidend sind oft die **Erkenntnisse aus externen Marktdaten**, insb. zum Einzelhandel und der Kaufkraftbindung, sowie die **genaue Betrachtung der Städte** anhand kleinräumiger Einheiten. Beide Faktoren zusammen liefern meistens höhere Einsparungspotenziale als zunächst erwartet. 15 – 25% dieser Potenziale reichen, um Ihr neues Marketing zu finanzieren. Ihre Konsequenz finanziert also Ihre Innovation.

Die Berater besser auslasten

Nach wie vor führt ein Berater im Privatkundengeschäft nur 2,5 Gespräche pro Tag anstelle der 4 – 5, die als Ziel akzeptiert sind. Die besten Sparkassen und Banken erreichen vier Gespräche, die meisten müssen aber ihre Auslastung verdoppeln. Sie brauchen mehr und bessere Kampagnen, also mehr und bessere Vertriebsanlässe. Allerdings brauchen Sie auch **mehr und besseres Personal** im Marketing, das wird oft übersehen. Und wenn Sie ihre Berater nicht besser auslasten können, sollten Sie nicht Ihr Marketing reduzieren, sondern Ihre Berater!

Die Kunden richtig einschätzen

Bei Zweitbankverbindungen, deren Umsätze an Direktbanken gehen, ist das schwerer geworden. Da hilft eine professionelle Bewertung der Adressen. Damit haben wir in einem Fall bei 25 – 28% der Kunden ein Einkommen über 50 T€ p.a. prognostiziert, während die internen Analysen nur gut 15% lieferten. Unser Ergebnis wurde durch eine Kundenbefragung verifiziert. Das Beispiel ist extrem, aber die Bewertung Ihrer Kunden mit externen Informationen liefert fast immer **neue Potenziale für Ihren Vertrieb**.

Datenmanagement professionalisieren

Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts. Die Strategie fordert eine individualisierte Kundenansprache. Aber der Anspruch ist hoch. Und er ist nicht alleine durch neue Tools und zentrale Leistungen zu erfüllen. Auch Sie als Sparkasse oder Bank brauchen **mehr Kompetenz und Kapazitäten** im Datenmanagement, um effektiv mit externen Spezialisten zusammenzuarbeiten und verfügbare Tools für Web-Analytics zu nutzen.

Content Marketing entwickeln

Die Digitalisierung bringt nicht nur neue Kanäle, sondern ein neues Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden. 30 – 50% haben wenig Interesse an persönlicher Beratung. 90% aller Abschlüsse erfolgen nach eigener Recherche. Diese Recherche fällt immer intensiver aus und gesucht wird zunehmend nach Themen, weniger nach Marken (GfK 2.2017). Galt früher das Beratungsgespräch als „Moment of Truth“, sorgen sich Marketingexperten heute viel mehr um den „**Zero Moment of Truth**“, die **hochwertige und aktive mediale Information** der Kunden durch professionelles Content Marketing: Wertschöpfung statt Werbung. Nutzen statt Versprechen. Content Marketing gilt als das effektivste Marketing im Zeitalter der Digitalisierung, aber es ist aufwändiger als simple Verkaufskampagnen. Die zentrale Kommunikation der Verbände ist bereits in Content Marketing eingestiegen. Aber auch hier gilt: Sie brauchen **neue Prozesse, Fähigkeiten und Ressourcen**, wenn Sie diesem Weg folgen wollen.

Aktive Kundengewinnung starten

Bei unserem Marktanteil brauchen wir keine teuren Neukunden. So denken bis heute viele Sparkassen und VR-Banken. Und ihr Verlust bei den jungen Erwachsenen erinnert sie eher an eine bessere Kundenbindung. Aber jährlich verlieren sie auch 1 – 1,5% ihrer Kunden, einfach weil sie sterben. Die Loyalität sinkt, **Kundenbestände werden allgemein volatiler**. Und viele Maßnahmen der Aktivierung und Rückgewinnung von (ehemaligen) Kunden entsprechen denen der Kundengewinnung. Wenn Sie 10 – 15% Ihrer Einsparungen aus der Optimierung Ihres Filialnetzes reinvestieren, können Sie 2 – 2,5% neue Potenzialkunden pro Jahr schaffen. So sichern Sie nicht nur die Existenz Ihrer Sparkasse oder Bank, sondern auch ihre **Zukunftsfähigkeit**.

Die Medienstrategie neu ausrichten

Zunächst müssen die Kommunikationsformen PR, Werbung, Vertrieb und Content in ein geeignetes Verhältnis gebracht werden. **40% Direkt- bzw. Dialogmarketing** sollten Ihr Ziel sein. Vermutlich werden Sie dafür Ihre Medienbudgets verändern müssen. Online ist in aller Munde. Aber sowohl das Prinzip „Drive to Web“ als auch die Notwendigkeiten bei der Gewinnung und Pflege von Opt-in's und der Kundengewinnung erfordern oft auch höhere Offline-Budgets.

Organisation und Budgets anpassen

Ziel ist eine integrierte „**360°-Kommunikation**“. Diese Idee muss aber auch konsequent in der Organisation umgesetzt werden, um Inhalte und Kommunikationsformen, insb. Werbung, Content Marketing und Vertriebskampagnen abzustimmen und die Budgets zu optimieren. Daraus resultieren **neue Prozesse und Anforderungen**. Besonders hier wird „Marketing goes Vertrieb“ spürbar. Die Arbeit wird zunehmend messbar, es müssen geeignete KPI definiert werden und die Mitarbeiter müssen sich dieser Herausforderung stellen.

Es dürfte klar geworden sein, dass Sie in Ihr Marketing investieren müssen. Gefragt sind Strategie und bewusste Entscheidungen, nicht irreführende Vergleichswerte. Abhängig von der Vergleichsbasis (Kundenzahl, DBII o.ä.) investieren die Gewinner im Markt 50 – 100% mehr in ihr Marketingbudget als z.B. eine typische Sparkasse. Wenn Sie Ihr Filialnetz konsequent optimieren und 15 – 25% der Einsparungen **richtig in Personal und Budget Ihres Marketing reinvestieren**, haben Sie eine gute Chance, auch in der Zukunft zu den Gewinnern zu gehören. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In 25 Jahren haben wir mehr als 150 Sparkassen und Banken betreut. **Wir beraten individuell, nicht industriell.**
armin.ruppel@pro-effects.de
www.pro-effects.de