

## Vertrieb und Marketing für die Zukunft aufstellen

Die Digitalisierung bringt neues Kundenverhalten, neue Kanäle, neues Marketing. Wer sich als Qualitätsanbieter positioniert, muss an den richtigen Stellen investieren und dabei das eine oder andere Paradigma neu justieren. Und er wird an anderen Stellen mehr sparen als gedacht.

Wer strategisch führt, schreibt nicht nur Konzepte, sondern er **steuert seine Ressourcen** richtig. Und spürbar. Übliche Benchmarks reichen dafür nicht. Sie sind vergangenheitsbezogen und betonten Einsparungen. **Am Anfang der Planung stehen aber Ihre Investitionen in die Zukunft**, und zwar in ausreichendem Umfang. Ihre Budgets sorgen dann dafür, dass die Einsparungen in anderen Bereichen größer ausfallen als die Benchmarks vermuten ließen. Diese Investitionen werden auch Ihren Vertrieb betreffen:

- ▶ Aufwertung Ihrer wichtigsten Filialen durch Digitalisierung, Spezialberatung per Video usw.
- ▶ Ausbau der medialen Beratung per Video, Co-Browsing und Chat, zentral und/oder dezentral.
- ▶ Stärkung Ihres Marketing zur Umsetzung des digitalen Banking, Auslastung Ihrer Berater usw.

Für Ihre **Zukunftsfähigkeit** sind diese Investitionen entscheidend und müssen deshalb durch einen Umbau Ihres Vertriebs finanziert werden.

Einsparungen darüber hinaus hängen von Ihrer Ausgangslage und Ihren Zielen ab. Potenziale gibt es i.d.R. genug. Wir beleuchten hier die Anforderungen an Ihr Marketing, weil die meisten Strategien darüber kaum etwas sagen.

### Digitalisierung treibt Investitionen

Immer mehr Kundenkontakte verlagern sich auf Medien, auch qualifizierte Information und Beratung. Alle diese Kontakte muss Ihr Marketing nicht nur „steuern“, sondern mit Inhalt füllen und analysieren. So bringt die Digitalisierung manche Verschiebung vom Vertrieb zum Marketing:

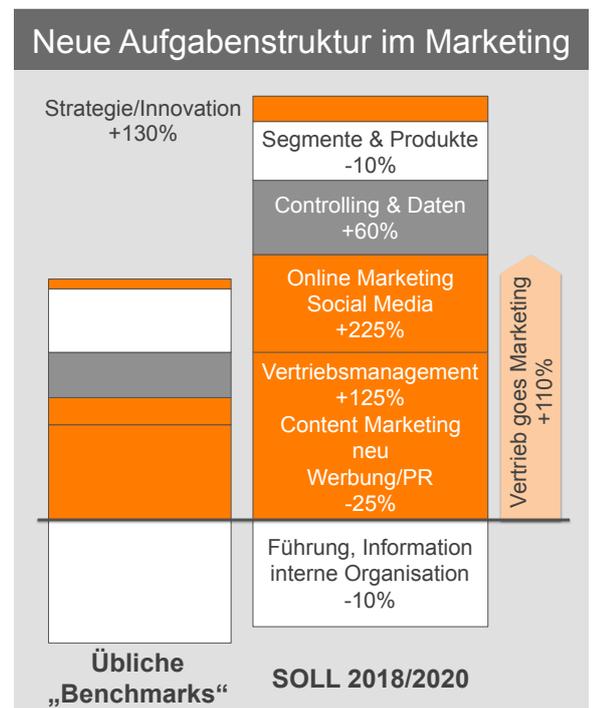
▶ 90% aller Abschlüsse erfolgen nach eigener Recherche des Kunden. Die Informationsphase wird zum „Zero Moment of Truth“ für den Vertrieb. Die Antwort darauf ist **Content Marketing**. Diese „digitale Evolution des Marketing“ hat sich als effektive Kommunikation etabliert. Aber sie ist deutlich aufwändiger als Werbung. Und im Grunde verlagert sich damit ein Teil der Beratung ins Marketing.

▶ Nach wie vor muss die **Auslastung der Berater** deutlich steigen. Oft ist die Situation ganz einfach inakzeptabel. Unsere Studie zeigt, dass dabei das Vertriebsmanagement eine zentrale Rolle spielt. Wenn die Ziele nicht erreicht werden, liegt das i.d.R. an fehlenden Ressourcen.

▶ Der Facebook-Skandal oder die DSGVO ändern nichts daran, dass **Data Analytics** zu einer strategischen Priorität wird. Aber der Aufwand steigt und Wettbewerber bauen längst **Inhouse-Kompetenz** auf (Digital Data Insights, 2018). Die Effekte: 50 – 150% mehr Abschlüsse in Kampagnen (bei Sparkassen bestätigt), fünf- bis achtfache Response bzw. Conversion im Online Marketing. Während nur 27% der Kunden ihre finanzielle Situation offenlegen wollen (PwC, 7.2016), wonach Ihre Berater fragen sollen, sind 58% mit einer Analyse ihrer Daten inkl. Tracking einverstanden, wenn sie dadurch bessere Informationen bekommen (GfK, 2.2017). Natürlich wird es zentrale Angebote zur Datenanalyse geben. Aber Sie brauchen eigene Ressourcen und Kompetenz, um nachhaltig davon zu profitieren.

▶ Die Kundenloyalität sinkt seit Jahren, die Volatilität der Kundenbestände steigt. Und damit steigen auch Notwendigkeit und Chancen einer **systematischen Neukundengewinnung**. Wenn die mehr bringen soll als die laufenden Empfehlungen, dann braucht Ihr Marketing dafür Ressourcen und etwa 10 – 15% mehr Budget.

▶ Die Digitalisierung beschleunigt aber vor allem auch die **Evolution Ihres Geschäftsmodells**.



Seit 2000 hat sich die Kundenfrequenz in den Filialen um 80% reduziert, seit 2010 um 40%. Nur noch 20% der Kunden nutzen exklusiv Filialen, aber 35% sind reine Onliner. Damit hat sich Ihr persönlicher Kundenkontakt und Ihre physische Marktpräsenz längst reduziert. Und dieser Verlust muss heute schon durch **mehr mediale Kommunikation** ausgeglichen werden (außer Sie glauben, Sie hätten Ihre Filialen immer schon umsonst gehabt). Das gilt umso mehr, je konsequenter Sie Ihr Filialnetz tatsächlich straffen.

Die Anforderungen an Ihr Marketing steigen auf operativer und strategischer Ebene. Gegen den Trend dürfen Sie hier nicht sparen, **Sie sollten in Personal und Budget investieren**. Im Gesamtbild Ihres Privatkundenvertriebs können Sie das leicht finanzieren. Und Sie steigern damit Ihre Effektivität im Vertrieb der Zukunft.

Unsere Projekte zeigen, wie diese Veränderung aussehen kann. Ihr Weg hängt von Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen ab. Eine gute Orientierung geben unsere Beispiele vor allem für eine Bilanzsumme von etwa 1,5 – 5 Mrd. €.

## Personal und Organisation

Aktuell sollten Sie etwa 25% mehr Personal einsetzen als Vergleichswerte empfehlen, in 2 – 3 Jahren 35 – 40%. Wie gesagt: Wir reden hier von Investitionen in die Zukunft im Vergleich zu IST-Werten der Vergangenheit. 70% Ihrer Investitionen gehen ins Vertriebsmanagement, Content und Online Marketing, also in den operativen Vertrieb. **„Vertrieb goes Marketing“**. Der Planungsprozess wird vereinfacht, dafür das Innovations-Scouting deutlich ausgeweitet. Die größten Einsparungen fanden wir bisher bei der internen Organisation inkl. Informationsmanagement, beim Controlling und in der Werbung. Ihr Marketing sollten Sie in diese drei Gruppen bündeln:

- ▶ Kommunikation & Kampagnen
- ▶ Segment- & Produktmanagement
- ▶ Analyse & IT

Führen Sie die gesamte Kommunikation zusammen, um Inhalte und Pull-/Push-Strategie abzustimmen und die Budgets zu optimieren. Das ist auch zentrales Ergebnis einer Studie zur Marketingorganisation der Zukunft (DMV, 2014): Die „Kanal-Silos“ müssen verschwinden! Also keine separate Gruppe Online Marketing o.ä. Im Bereich Kommunikation trennen Sie Konzept (für alle Kommunikationsformen) und kreative Umsetzung (für alle Medien). Für den Mediendesigner bedeutet das die Integration von Offline und Online inkl. CMS. Für Content Marketing und die Integration der Kommunikation entstehen **neue Prozesse und neue Anforderungen**. Besonders hier wird „Marketing goes Vertrieb“ spürbar: Mit geeigneten KPI wird die Arbeit **zunehmend messbar**, dem müssen sich Ihre Leute stellen.

## Medienstrategie und Budget

40 – 45% Ihres Budgets sollten in Dialogmarketing fließen. Dafür müssen Sie Ihre Medienstrategie verändern. Es geht nicht nur um Online Marketing, oft sind auch höhere Offline-Budgets angesagt, vor allem für die Zielgruppe 55+, Aufbau und Pflege Opt-in sowie die Neukundenakquise. Da überrascht es nicht, dass klassische Mailings nach wie vor mehr Geld bekommen als Online Marketing und immer noch fast genauso schnell zulegen (Dialogmarketing Monitor 2015 – 2017). Entscheidend ist hier aber, dass Sie zukünftig insgesamt **höhere Marketingbudgets** planen:

▶ Die Veränderung Ihrer Budgetstruktur braucht Zeit. Ihre Investitionen dürfen Sie schon wegen der notwendigen Lernphase nicht schieben, aber die Einsparungen erfolgen sukzessive. Rechnen Sie mit 10% mehr Budget für etwa drei Jahre.

▶ Wenn Sie zustimmen, dass eine aktive Neukundengewinnung wichtiger wird, sollten Sie dafür 10 – 15% zusätzliches Budget kalkulieren.

▶ Subtiler, aber nachhaltiger wirkt die **Evolution Ihres Geschäftsmodells**. Nach dem Verhalten Ihrer Kunden führen Sie jetzt schon eine halbe Direktbank. Die Senkung der Filialkosten, die derzeit i.d.R. realisiert wird, bedeutet eine Annäherung an die „mediale Bank“ um 15%. Gemessen am Ertrag investieren Direktbanken zweieinhalb Mal so viel ins Marketing wie Sie. Ihr sich veränderndes Geschäftsmodell müsste also 20% mehr Marketingbudget vorsehen. Ohne Zahlen: Wenn Sie Filialen abbauen, um Kosten zu sparen, sollten Sie Ihrem Marketing wenigstens einen kleinen Teil der Einsparungen zurückzugeben. Auch das gehört zur Logik der „Geschäftsmodelle“.

Diese Faktoren sind teilweise redundant. Klar ist aber, dass Sie in den nächsten Jahren etwa 30% mehr als das übliche Budget planen und entsprechende Erfolge im Vertrieb erwarten sollten.

## Wie „handlungsfähig“ sind Sie?

In einem Projekt haben ähnliche Vorschläge die Fachebene wegen des Kostendrucks überrascht. Der Vertriebsvorstand hatte die richtige Antwort parat: „Wir reden hier über **nur 1,5 – 2% unserer Ressourcen**. Wenn wir nicht in der Lage sind, die in unsere Zukunft zu investieren, sind wir dann überhaupt noch strategisch handlungsfähig?“ Ich wünschte, mir wäre das eingefallen. Wenn Sie Ihr Privatkundengeschäft neu aufstellen, sind die Investitionen in Ihr Marketing überschaubar. **15 – 25% der üblichen Einsparungen reichen**, um sie zu finanzieren. Für einen starken Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung und Medialisierung. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In über 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