

## Vertrieb & Marketing – Ein Zielkonzept entwickeln

Wettbewerb, Digitalisierung und neues Kundenverhalten bringen neue Anforderungen an Vertrieb und Marketing. Wer sich strategisch stark aufstellen will, muss sich konsequenter als bisher auf seine Investitionsziele konzentrieren und typische Planungsfehler vermeiden.

Wer strategisch führt, schreibt nicht nur Konzepte, sondern er steuert seine Ressourcen richtig. Und am Anfang stehen dabei die Investitionen. Das klingt selbstverständlich, aber in der Praxis zeigen sich immer wieder Schwächen in der Planung, die das Zielbild unscharf machen und verfälschen, selbst dann, wenn Verbandsstrategien nur noch individualisiert werden. Oft fehlen die **Preisschilder zu den Investitionen**. Sie kennen die daraus folgenden Umsetzungslücken. Vor allem im Vertrieb und Marketing können Sie sich die aber nicht mehr leisten.

### Die Strategie klären

Es geht nicht darum, noch mehr verblüffende Trends aufzuspüren, sondern bereits erkennbare Veränderungen konsequent in Ihre Strategie umzusetzen und sich dabei auf die Investitionen zu fokussieren, die Ihren Ertrag sichern. Das beschäftigt uns dabei regelmäßig:

► Verständigen Sie sich auf diese Reihenfolge Ihrer Planung: 1. Investitionen, 2. betriebswirtschaftliches Szenario, 3. mittelfristige Personalplanung, 4. Vertriebsorganisation und Filialnetz 5. personelle Umsetzung. Praktiker wollen allzu schnell mit dem Organisieren beginnen, weil „doch eh klar ist, was wir ändern müssen“ (oder nicht ändern wollen). Tatsächlich lösen aber erst **strategisch abgesicherte Budgets** die interessanten Entscheidungen aus.

Wer das Veränderungstempo gering halten will, nennt das evolutionäres Management. Dabei haben die Urheber des Begriffs betont, dass Unternehmen in Probleme kommen, wenn sie sich nicht **mindestens so schnell wie ihr Umfeld verändern**.

► Innovationen werden in ihren Frühphasen oft überschätzt, aber unterschätzt, sobald sie produktiv werden und Tempo aufnehmen. Sie sollten also weniger über „hippe“ Themen diskutieren, sondern ambitioniert handeln, wo sich schon spürbar etwas verändert (hat).

► Eine Strategie ist nicht dann perfekt, wenn man nichts Richtiges mehr hinzufügen kann, sondern dann, wenn man nichts Wichtiges mehr weglassen kann. Fokussieren Sie die Investitionen, die Ihre zukünftigen Erträge liefern. Achten Sie darauf, dass Sie nicht nur die klassischen

Fragen der Vertriebsorganisation ewig hin und her wälzen, sondern dass Sie **spürbar in neue Stoßrichtungen investieren**. Sonst könnte es sein, dass Sie viel weniger „evolutionär“ unterwegs sind als Sie meinen.

► Ihr Geschäftsmodell hat sich durch das Kundenverhalten längst verändert. Sie sollten also die **Relation von Personal- und Sachkosten** nicht einfach fortschreiben, sondern so wählen, dass sie dieser Veränderung gerecht wird.

► Schon vor der Planung sollten Sie sich darauf einigen, Ihre Investitionen wirklich konsequent umzusetzen. Erfolgreiche Innovatoren agieren anders als viele Banken und Sparkassen:

Berechne ein Budget, **verdopple es** und erwarte dann aber mehr und schnelleren Erfolg.

### Investitionsfelder zuerst festlegen

Die Investitionsfelder hängen von Ihrer individuellen Strategie ab, das ist klar. Unsere Sicht haben wir zuletzt ausführlich beschrieben. Neben der medialen Beratung und der damit verbundenen Aufwertung Ihres KundenserviceCenters geht es im Vertrieb vor allem um zwei Bereiche:

► **Stärkung Ihrer wichtigsten Filialen.** Aktuell ist fast überall eine falsche Kapazitätsverteilung zu sehen. Große Filialen arbeiten deutlich „effizienter“. Das klingt plausibel. Tatsächlich sind sie aber oft so „optimal“ besetzt, dass zeitweise Engpässe entstehen und die Servicequalität leidet, während in kleinen Filialen Leerlauf herrscht. Selbst in Filialen mit 1.500 – 2.000 Kunden verbringen die Mitarbeiter nur noch ein Drittel ihrer Arbeitszeit im Kundenkontakt. Stärke in der Fläche sieht anders aus. Nicht Kapazitäten für Leerlauf verschwenden, sondern in gute Besetzung von Beratungsteams und wichtigen Filialen investieren, natürlich mit einer zeitgemäßen digitalen Ausstattung. Dieser Gedanke ist nicht gerade innovativ. Aber wenn Sie ihn als Eckpfeiler in Ihrer Strategie verankern und gut operationalisieren, dann treffen Sie später bessere Entscheidungen zu Ihrem Filialnetz.

► **Stärkung Ihres Marketing** zur Umsetzung des digitalen/medialen Banking, aber auch für eine bessere Ausschöpfung Ihres Beratungspotenzials. Bis heute ist die Auslastung der meisten Berater mit 50 – 60% inakzeptabel. Andererseits brauchen Sie mehr Kapazitäten und

neue Qualitäten im Marketing, um den Anforderungen der Digitalisierung und des veränderten Kundenverhaltens gerecht zu werden. Content Marketing, Datenmanagement (die DSGVO ist ein Mega-Marketingprojekt) und Kundengewinnung sind zentrale Investitionsfelder, auf die wir bereits eingegangen sind. Für ein gutes Zielbild werden Sie vielleicht erst einmal Ihre Datenbasis zum Vertriebsprozess prüfen müssen, denn die ist oft erstaunlich lückenhaft (Orientierungswerte: [www.pro-effects.de](http://www.pro-effects.de)).

## Die Personalbudgets richtig planen

Für Ihr Zielkonzept brauchen Sie aussagekräftige Personalbudgets, damit werde ich Sie nicht überraschen. Allerdings bin ich oft überrascht, wie die in der Praxis zustande kommen.

► Heute kennt jede Bank/Sparkasse ihr Personal-SOLL aller Organisationseinheiten. Zwar ist das oft nicht aktuell, aber das wird i.d.R. rechtzeitig korrigiert. Wichtiger ist, dass häufig nur Werte für das Gesamthaus mit der Strategie verknüpft werden. Für Ihr Zielbild brauchen Sie natürlich die Budgets der relevanten Bereiche, aber auch die reichen nicht. Durch die **Verschiebung der Personalstruktur hin zu mehr Qualität** steigen die Kosten pro Mitarbeiter zusätzlich zu den tariflichen Erhöhungen. Inklusiv Veränderung der Personal-/Sachkosten-Relation stehen Ihnen vielleicht **10% weniger Personal** für Ihre Planungen zur Verfügung als bisher gedacht. Und wenn Sie diesen Effekt berücksichtigen, wird Ihr Zielkonzept sicher anders aussehen!

► Aktuelle Benchmarks zeigen derzeit i.d.R. nur die Hälfte Ihres Veränderungsbedarfs. Das gilt für die Einsparungen insgesamt und auch für sinnvolle Investitionen, die teilweise überhaupt nicht berücksichtigt sind. Die Planung über die Benchmarks hinaus orientiert sich oft am höheren Einsparungsziel für das Gesamthaus und folgt dann der Logik „Jeder muss seinen Teil beitragen“. Das klingt nach Akzeptanz, macht die Planung aber schlichtweg falsch. Bleiben Sie konsequent und differenzieren Sie die Funktionen nach ihrer strategischen Bedeutung. Ihr Ergebnis wird dann deutlich von einer „Fort-schreibung“ der Benchmarks abweichen.

Insgesamt ergibt sich eine **Veränderung einzelner Personalbudgets um +/-25%**, auch innerhalb des Vertriebs: Sie werden vermutlich mehr in neue Beratungsformen und Ihr Marketing investieren und beim einfachen Kundenservice mehr sparen als bisher gedacht.

## Das Filialnetz optimieren

In welchem Umfang Sie Ihr Filialnetz überhaupt optimieren müssen, um Kosten zu senken, hängt von Ihrer individuellen Situation und Planung ab.

Filialen abbauen ist kein Dogma. Aber Sie müssen Ihre **strategischen Investitionen** so gut finanzieren, dass Sie sie **ohne Kompromisse** durchziehen können. Das ist entscheidend für Ihren Erfolg in der Zukunft.

Dazu gehört die Stärkung Ihrer großen Filialen trotz rückläufiger Kundenfrequenzen und Effizienzsteigerung. Das klingt wieder banal, ist es aber nicht. Gefangen in ihren Filial- und Kostenstrukturen investieren viele Banken und Sparkassen eben nicht angemessen in ihre Zukunft! Wenn das Thema für Sie relevant ist, werden Sie alle Daten zu den Filialen analysieren, um für die Diskussion mit Ihren Gremien fit zu sein. Allerdings verwässern viele Daten das Bild nur. Deshalb sollten Sie sich bei Ihrer Bewertung auf die entscheidenden Aspekte konzentrieren, vor allem (1.) **Ihre Chancen, das Filialnetz am Konsum- und Pendelverhalten Ihrer (potenziellen) Kunden auszurichten**, und (2.) die Budgets aus Ihrer Planung.

► Einzelhandelsumsatz, Kaufkraftbindung, Arbeitsplätze und Passantenfrequenz sind die entscheidenden Marktdaten. Damit identifizieren Sie auch attraktive neue Standorte. In Städten ab 20.000 Einwohnern sollten Sie diese Daten für Einheiten von ca. 500 Einwohnern auswerten.

► Die Diskussion über die Rentabilität von Filialen ist müßig, weil abgesehen von Tricks bei der Zuordnung von Erträgen und Kosten kaum eine Filiale defizitär ist und sich nicht einmal eine deutliche Korrelation von Größe und Rentabilität zeigt. Sie sollten sich deshalb auf das **Ertragsrisiko in Relation zu den Standardkosten** der Filialen konzentrieren, die Sie aufgrund der Marktdaten reduzieren oder schließen wollen. Selbst ambitionierte Veränderungen werden i.d.R. erst bei einem Verlust von 15 – 20% der Kunden defizitär. Das ist der springende Punkt.

## Die Personalqualität aktiv steuern

Dass die Personalmengen zu den Budgets passen müssen, ist klar. Aber Sie brauchen auch eine **neue Qualitätsstruktur**, und das wird in der Praxis ganz gerne „übersehen“, weil es nicht nur Bindung der Leistungsträger, mehr Personalentwicklung und besseres Personalmarketing erfordert, sondern auch die Anforderungen an eine aktive Steuerung der Personalmenge erhöhen kann. Je früher Sie sich dieser Herausforderung im Rahmen eines **strategischen Personalmanagements** stellen, desto besser werden Sie auch das umsetzen. 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](mailto:armin.ruppel@pro-effects.de)  
[www.pro-effects.de](http://www.pro-effects.de)