

## Vertrieb und Marketing für die Zukunft aufstellen

Digitalisierung und Kundenverhalten erfordern ein völlig neues Marketing. Wer einen starken Vertrieb will, muss an den richtigen Stellen investieren, auch wenn die Gesamtkosten sinken. Klare Prioritäten bringen beides zusammen. Das Marketing muss auf den Prüfstand.

Wer strategisch führt, schreibt nicht nur Konzepte, er steuert seine Ressourcen nach klaren Prioritäten. Benchmarks reichen dafür nicht. Ihre Strategie muss zuerst Ihre Investitionen in die Zukunft klären. Ihre Budgets und Prioritäten sorgen dann dafür, dass Sie an anderer Stelle vermutlich mehr sparen als bisher gedacht:

- ▶ In Ihrer Kundensegmentstrategie
  - ▶ In Bereichen, die für Ihren Erfolg weniger wichtig sind als Marketing & Vertriebsmanagement
  - ▶ Innerhalb Ihres Marketing nach klaren Prioritäten bei Aufgabenbereichen und Budgets
- Für Ihre Zukunftsfähigkeit sind Ihre Investitionen in mehr Effektivität entscheidend. Sie müssen durch eine konsequente Reallokation Ihrer Ressourcen finanziert werden.

### Vertrieb goes Marketing

Immer mehr Kundenkontakte verlagern sich auf Medien, auch qualifizierte Information und Beratung. Für diese Kontakte ist Ihr Marketing verantwortlich. So bringt die Digitalisierung manche Verschiebung vom Vertrieb zum Marketing:

- ▶ Fachliche Betreuungskonzepte müssen operationalisiert, digitalisiert und in eine automatisierte Kundenansprache übersetzt werden.
- ▶ 90% aller Abschlüsse erfolgen nach medialer Recherche des Kunden, im Schnitt über vier Wochen und 8 – 10 „Stationen“. Die Informationsphase wird zum „Zero Moment of Truth“ für den Vertrieb! Die Antwort darauf ist Content Marketing. Und dabei wird es noch wichtiger, alle Kommunikationsformen zu integrieren.
- ▶ Content Marketing ist ein Teil des Trends vom Push Marketing zum Pull Marketing. Dazu gehört auch, die große Menge an Onlinebanking-Kontakten systematisch zu nutzen: ansprechen, anbahnen, abschließen. Basis dafür sind u.a. kanalübergreifende Digital Analytics, die bisher kaum stattfinden.
- ▶ 35% aller Abschlüsse von Privatkunden erfolgen online, bei den Filialbanken eher 2 – 5%. Vermutlich haben auch Sie noch einiges zu lernen, um online konsequent „den Sack zuzumachen“. Und Sie brauchen adäquate Ressourcen.
- ▶ Nach wie vor muss die Auslastung der Berater deutlich steigen. Zunehmend läuft das über die Anpassung der Beraterkapazitäten. Aber das darf keine Einbahnstraße in die Defensive werden. Auch heute noch liegt das Potenzial bei

0,65 – 0,75 „echten“ Beratungen p.a. pro Kunde. Wenn das Ziel nicht erreicht wird, liegt das i.d.R. an zu wenig Effektivität des Vertriebsmanagements und oft an fehlenden Ressourcen. Wichtig ist, dass sich die Marktpotenziale deutlich zu den Individualkunden verschoben haben. Manche Vorstände sehen das so: „Wir beraten zu wenig, immer die gleichen Kunden und dabei oft nicht die richtigen.“ Ihr Marketing muss auch die Potenziale besser identifizieren, die sich hinter Zweitbankverbindungen verbergen, sie besser bearbeiten und die Ressourcensteuerung im Vertrieb antreiben. Es reicht nicht, beim „Servicekunden“ sparen zu wollen, Sie brauchen echtes Wachstum bei den Kunden mit Potenzial.

- ▶ Nur noch 20% der Kunden nutzen primär Filialen, aber 35% sind reine Onliner. Sie führen eine „halbe Direktbank“. Ihr persönlicher Kundenkontakt hat sich halbiert, das müssen Sie durch bessere mediale Präsenz ausgleichen.

Die **Anforderungen an Ihr Marketing steigen** operativ und strategisch, online und auch offline. Hier sollten Sie nicht pauschal sparen. Sie müssen vielmehr **effektiver werden**, indem Sie Ihre Ressourcen konsequent neu justieren.

So kann diese Veränderung aussehen:



Eine gute Orientierung geben die Zahlen für Banken und Sparkassen mit einer Bilanzsumme von etwa 2 – 7 Mrd. €. Bis 2 Mrd. € müssten Sie evtl. sogar 10 – 25% mehr Personal in Ihr Marketing investieren, ab 4 Mrd. € passt i.d.R. die Gesamtkapazität, aber eine deutliche Anpassung der Ressourcenverteilung wird umso wichtiger.

## Sie brauchen ein klares Zielbild

Ihre konkreten Maßnahmen hängen natürlich von Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen ab. Die Verantwortlichen für Marketing & Vertriebsmanagement sind oft so sehr von operativen Anforderungen getrieben, dass sie erst einmal ein klares Zielbild und den resultierenden Veränderungsbedarf entwickeln müssen:

► Welche Wirkung erwarten Sie eigentlich genau von Ihrem Marketing und wie können Sie die messen? Branchenübergreifend wird immer mehr nach einem Marketing-ROI gefragt. Aber die Frage nach konkreten Zielen stellt sich schon bei der Terminakquisition, beim medialen Verkauf, bei der Kundenbindung und bei der Kundengewinnung: Was brauchen Sie, um eine Wachstumsstrategie bei den Potenzialkunden umzusetzen, nicht nur davon zu reden?

► Wie erreichen Sie eine integrierte Kommunikation mit Synergie? Dabei geht es nicht nur um die viel zitierte „Kanalexpllosion“, sondern vor allem auch um die Koordination und Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsformen von der Öffentlichkeitsarbeit über Werbung und Content Marketing bis zur abschlussnahen Vertriebskommunikation, jeweils online und offline. Diese sogenannte 360-Grad-Kommunikation wird oft gefordert, aber selten konkret organisiert.

► Welche Ressourcen brauchen Sie für die einzelnen Aufgabenbereiche und wie organisieren Sie sich, um möglichst agil arbeiten zu können? Wenn Sie mehr Wirkung erreichen wollen und zugleich die Kosten gedeckelt sind oder sogar sinken sollen, dann ist eine konsequente und notfalls radikal neue Ressourcenallokation der zentrale Erfolgshebel.

► Wie müssen Sie Ihre Budgets neu ausrichten, um die gewollte Wirkung zu erzielen? Die Digitalisierung verändert Ihr Geschäftsmodell, und deshalb sollten Sie Ihr Marketingbudget komplett überprüfen. 40 – 50% Ihres Budgets sollten Sie in verschiedene Formen des Dialogmarketing investieren, heute sind es i.d.R. nur knapp 20%. Klassische Medien werden nicht nur reduziert, sondern zunehmend auch für Content Marketing eingesetzt. Andererseits brauchen Sie vermutlich mehr Spielraum für IT-Dienstleistungen. Der Online-Anteil sollte am Ende 30% betragen. Content Marketing läuft primär in Dialogmedien, geht aber auch darüber hinaus und sollte am Ende ebenfalls etwa 30% Ihres Gesamtbudgets bekommen.

► Wie verändern sich die Anforderungen an Ihre Mitarbeiter? Hier geht es um analytisches Denken und neues Wissen, z.B. in digitalen Medien, IT und Daten. Aber sowohl eine integrierte Kommunikation als auch eine agile Arbeitsweise fordern darüber hinaus teilweise eine breitere Expertise. Und ein Teil der Mitarbeiter muss sich der Herausforderung stellen, zunehmend messbar zu sein. „Vertrieb goes Marketing“ bedeutet in der Folge halt auch „Marketing goes Vertrieb“.

► Und wenn Sie erkennen, dass Sie mehr in Ihr Marketing & Vertriebsmanagement investieren müssten, um die Wirkung zu erzielen, die Sie für einen erfolgreichen Vertrieb unter den veränderten Bedingungen brauchen, dann stellt sich die Frage, wie Sie diese Investitionen finanzieren können.

## Umbau statt (nur) Rückbau!

Auch ambitionierte Pläne investieren nicht mehr als 15 – 25% der üblichen Einsparungspotenziale im Privatkundenvertrieb. Trotzdem sind Investitionen wegen des Kostendrucks oft kaum diskussionsfähig, obwohl längst eine gefährliche Diskrepanz entstanden ist zwischen Engpässen im Marketing und Überhängen in den Filialen. Doch es gibt Ausnahmen: In einem Projekt traute sich die Fachebene nicht recht, die sinnvollen Investitionen konkret vorzuschlagen. Der Vertriebsvorstand hatte die richtige Antwort: „Wir reden hier über eine Verlagerung von 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?“ Eines ist sicher: Wenn Sie auch in Zukunft die Rolle eines Marktführers spielen wollen, werden Sie das nicht mit Kostensparen und Effizienz alleine schaffen. Sie brauchen einen Umbau Ihres Vertriebs, nicht (nur) einen Rückbau. Da gilt auch kein „Dafür sind wir zu klein.“ Eine kleine Bank oder Sparkasse kann sich ineffektives Old-School-Marketing umso weniger leisten.

## Wie packen Sie das an?

Vielleicht wollen Sie sich als Entscheider erst orientieren, bevor Sie mit Ihren Fachleuten diskutieren, vielleicht ziehen Sie einen kompakten Workshop vor. Oder Sie wollen mehr Gelegenheit für die Reflexion haben und deshalb in Schritten vorgehen. Selbst wenn Sie sofort einen Abgleich mit Ihren aktuellen Ressourcen und neue Anforderungsprofile für Ihr Marketing-Team haben wollen, sollte Ihr Zielbild spätestens nach sechs Wochen stehen. Für einen starken Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung.

Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In 30 Jahren haben wir mehr als 160 Banken und Sparkassen betreut. **Wir beraten individuell, nicht industriell.**  
armin.ruppel@pro-effects.de  
www.pro-effects.de