

Marketing goes Vertrieb: Berater besser auslasten

Die Digitalisierung verändert das Kundenverhalten und die Anforderungen an Ihr Marketing. Innovationen und neue Methoden sind gefragt. Aber auch ein altes Thema muss revitalisiert werden: Ihre Berater brauchen mehr Zeit für Kunden und mehr Termine in ihren Kalendern.

Die Auslastung der Berater ist ein altes Thema, aber nach wie vor aktuell:

► Sparkassen und Banken geben sich oft damit zufrieden, dass Ihre Berater nur ein Drittel ihrer Arbeitszeit in der Beratung verbringen. Die Qualität guter Berater ist rar und zu schade, um so inkonsequent genutzt zu werden. Außerdem gilt der allgemeine Kostendruck auch für den Vertrieb. Die Beratung muss effizienter werden.

► Aktuelle Zahlen zeigen, dass das Beratungspotenzial nur zu etwa 70% ausgeschöpft wird und dass die einzelnen Berater oft 60 – 100% mehr Beratungsgespräche führen sollten.

Viele Institute bringen ihre PS also nicht voll auf die Straße. Top-Qualität und auch hohe Abschlussleistung erfordern mehr Routine. Wir alle wissen das intuitiv, und die Leistungsforschung bestätigt es obendrein. 60% Beratungszeit und vier bis fünf Gespräche pro Tag sind angesagt.

Effizienz und Effektivität liefern Ihnen hier eine wertvolle Synergie, „Routine → Leistung“ ist der verbindende Faktor. Starkes Vertriebsmanagement ist ein Schlüssel dazu. Es ist unverzichtbar, um 60% Beratungszeit überhaupt zu erreichen (sonst limitiert der hohe Vertriebsaufwand den Berater auf gut 40%) und es liefert die zusätzlichen Beratungstermine. Aber dafür brauchen Sie die richtigen Prozesse und angemessene Ressourcen in Ihrem Marketing.

Termine statt Anlässe!

„Mehr und bessere Vertriebsanlässe“ ist eine richtige Forderung. Aber sie reicht nicht, denn 30 – 50% der Vertriebsanlässe werden von den Beratern gar nicht bearbeitet, und zwar unabhängig von deren Qualität. Vertrieb ist Teamplay und gutes Vertriebsmanagement ist mehr als „Dienstleister des Vertriebs“. Aber es ist auch mehr als ein konzeptioneller „Steuerer“, es wird zunehmend zu einem Teil des Vertriebs: Marketing goes Vertrieb. Das erfordert eine Disziplin der Zusammenarbeit, der sich Berater gerne entziehen. Teilweise erfordert es auch eine Neubewertung früherer Versuche. Manche Entscheider glauben, sie hätten „diese Idee hinter sich“, weil sie nicht so erfolgreich war wie erhofft. Die genauere Betrachtung zeigt dann meistens, dass das Konzept oder die Umsetzung nicht konsequent war.

2017 haben wir Sparkassen und Banken zu Ihrer Entwicklung in Beratung und Vertrieb befragt. Keine repräsentative Studie, eher ein Schnappschuss der Situation im Vertriebsmanagement. Zumindest in diesem Rahmen ist das Ergebnis aber klar.

Praxis mit viel Luft nach oben

► Konsequentes Vertriebsmanagement bringt mehr Beratungsgespräche in Relation zur Kundenzahl und bessere Auslastung der Berater.

► Die Effizienz von Kampagnen ist weitgehend stabil, auch wenn frühere Topwerte nicht mehr ganz erreicht werden.

► Einmal erreicht heißt nicht beibehalten. Teilweise hat sich die Vertriebsleistung wieder reduziert, wenn die Ressourcen im Vertriebsmanagement nicht stabil waren oder der Vorstand das Konzept nicht nachhaltig unterstützt hat.

Daran können Sie Ihren Vertrieb und Ihr Marketing messen

Beratungsgespräche pro Privatkunde ¹ p.a. _____	0,65
Beratungsgespräche pro Berater ² p.a. _____	750 – 800
Anteil Marketing an der Terminakquise _____	30%
Anzahl Kampagnen ³ p.a. _____	60 – 80
Anteil der Privatkunden pro Kampagne _____	1,0 – 1,5%
Terminquote Outbound-Telefonie _____	35%
Termintreue Outbound-Telefonie _____	75%

¹ Inkl. Individualkunden ² Summe PKB, IKB/Vermögensberater

³ Je nach Definition; hier inkl. Wiederholungen, Dauerkampagnen gezählt pro Monat oder Quartal, gebündelte Ereignisse, Zielgruppen PK und IK separat

Wer konsequent dranbleibt, erkennt oft, dass es an der **Zuordnung von Ressourcen** liegt, wenn der erhoffte Erfolg ausbleibt. Wie im Beispiel einer Sparkasse, die in unserer Studie zwei Top-Werte lieferte und ihren Provisionsertrag in den letzten drei Jahren um ein Drittel gesteigert hat, aber ihr Ziel bei der Akquise von Beratungsterminen noch um 30% verfehlt:

► Der Planungsprozess passt, die Themen sind ertragsrelevant und die Lücke in der Effizienz der Kampagnen beträgt nur 10%. Zu verbessern ist nur die Nettokontaktquote durch mehr Kontaktversuche, also etwas höhere Kapazitäten im Telefenteam.



„One shot“ Aktionen

- ▶ Direkte Terminvereinbarung
- ▶ Einfach, aber Risiko zum Nein → Kontaktausschluss
- ▶ Einfache Themen und beratungsorientierte Kunden
- ▶ Abschluss mehrstufiger und Content Kampagnen

Push - Outbound

Mehrstufig & Multikanal

- ▶ Ja-Reaktion leicht machen
- ▶ Zuerst Information anbieten oder liefern
- ▶ Beratungsinteresse schrittweise aufbauen
- ▶ Kein Kontaktausschluss

Content Marketing

- ▶ Laufend wertvolle Infos
- ▶ Kunde erkennt selbst seinen Beratungsbedarf
- ▶ Erst bei klar erkennbarem Interesse ansprechen
- ▶ Anspruchsvolle Kunden und komplexe Themen

Pull - Inbound

▶ Das Vertriebsmanagement ist um 35% unterbesetzt und schafft deshalb „nur“ 80% der geplanten Kampagnen. Die Zahl der Berater liegt aber um 20% über dem selbst definierten SOLL und das Terminziel wurde einfach hochgerechnet. Die besten Vertriebsanlässe bekommen die Berater, die sie aber nur zu zwei Drittel bearbeiten. Also: Beim Vertriebsmanagement wird gespart, bei den Beratern großzügig investiert.

▶ Die Zielgruppen werden scharf selektiert, deshalb bleiben „zu wenig interessante Kunden“ übrig. Die Zieladressen liegen 35% unter Plan. Eine externe Bewertung der Kundenadressen liefert aber über **50% mehr Kunden mit Potenzial** als die internen Auswertungen!

Fazit: Die Sparkasse muss ihre Kapazitäten anpassen (etwas mehr im Vertriebsmanagement, aber weniger Berater), sie muss die Qualität ihrer Kunden besser erkennen und die besten Vertriebsanlässe sollten mit der Konsequenz der Kampagnen bearbeitet werden, dann erreicht sie ihre Ziele. Das ist nicht weniger als ein Paradigmenwechsel. **Keine Überkapazitäten in der Beratung**, dafür das Vertriebsmanagement und das Telefonteam adäquat ausstatten.

Kampagnen werden komplexer

Die Anforderungen an Ihr Marketing steigen zudem, weil die Kampagnen komplexer werden. Offensichtlich ist die größere Zahl von Medien, die heute in Kampagnen einzubinden sind. Und natürlich wirkt sich auch die Zinspolitik aus, weil viele einfache Angebote zur Kundenansprache nicht mehr so taugen wie früher. Subtiler, aber umso stärker wirkt die zunehmende Notwendigkeit von mehrstufigen und **informationsbasierten Kampagnen**:

▶ Die Digitalisierung hat das Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden massiv verändert. 90% aller Abschlüsse erfolgen nach eigener Recherche des Kunden (GfK 2.2017).

Die Terminakquise muss deshalb immer häufiger durch mehrstufige Information und laufendes Content Marketing vorbereitet werden.

▶ Das ist auch der Schlüssel zu **kontinuierlichem Kundenkontakt** und zur Reduktion von Kontaktausschlüssen. Wenn ein Kunde ein Beratungsangebot ablehnt, ist bei vielen Sparkassen und Banken eine Pause für die Outbound-Telefonie angesagt. Info-Kampagnen und Content Marketing erzeugen zusätzliche Inbound-Kontakte und Beratungsanfragen, bauen Beratungsinteresse auf und liefern Hinweise auf eine Kontaktbereitschaft des Kunden.

Damit entsteht ein Mix aus einfachen und mehrstufigen Kampagnen, kontinuierlichem Content Marketing und zunehmend auch regelbasierten individuellen Ansprachen. Das erfordert neue Prozesse, Koordination und mehr Ressourcen im Marketing.

Wer jetzt sät, kann morgen ernten!

Die Lage ist klar: Der Wettbewerb verlagert sich zunehmend in die Informationsphase. 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. Das erfordert angemessene Investitionen in Ihr Marketing, die von den üblichen „Benchmarks“ nicht berücksichtigt werden. Und vielleicht braucht Ihre Sparkasse oder Bank dafür auch einen echten Paradigmenwechsel. Der Vertrieb ist zu wichtig, um ihn alleine den Beratern zu überlassen. Vertrieb goes Marketing. Und Marketing ist mehr als Analyse, Werbung und Luftballons. Marketing goes Vertrieb. Viel Erfolg dabei!



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