

# Potenzialorientierte Planung

„Die Einführung einer potenzialorientierten Vertriebsplanung kann den Planungs- und Vertriebsprozess erheblich verbessern, da Markt- und Kundenpotenziale deutlich besser bestimmt werden können. Auch die einzelnen Kundenberater wissen so viel genauer, mit welchem Produktbündel sie ihre Kunden ansprechen müssen.“

Prof. Dr. Mark Trede, Geschäftsführer des Instituts für Database Marketing (IDM), Münster

## Vertriebsplanung bei Genossenschaftsbanken: Ziele dort setzen, wo die größten Potenziale liegen

### Wie potenzialorientierte Planung die Effizienz des Vertriebs deutlich steigern kann

Mit modernen Controlling-Instrumenten lassen sich Erträge, Kosten und Risiken der abgeschlossenen Geschäfte detailliert ermitteln. Schwieriger ist dagegen die Vertriebsplanung: Wie viel Neugeschäft gibt der Markt im Planungsjahr her? Welcher Anteil ist für die eigene Bank möglich? Über welche Potenziale verfügen die Vertriebsseinheiten, um die Ziele zu erreichen?

### Bisher orientierte sich die Zielplanung in vielen Banken vor allem an Bestandsdaten aus der Vergangenheit.

Für das Bestandsvolumen wurde in der Regel ‚top-down‘ ein prozentualer Steigerungswert für die Planperiode festgesetzt. Nicht berücksichtigt wurden dabei in vielen Fällen das Marktpotenzial, das individuelle Kundenpotenzial und konkrete Aktivitäten, um die vorhandenen Potenziale zu heben. Dies erschwerte die Akzeptanz und die Umsetzung der Vertriebsziele. Unbeantwortet blieb dabei unter anderem die zentrale Frage der Profit-Center und Mitarbeiter: Wie erreiche ich meine Ziele?

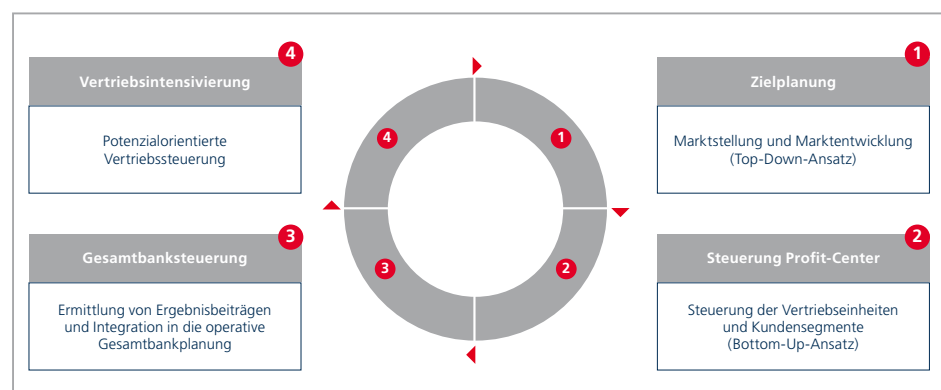
### Eine potenzialorientierte Planung setzt Ziele dort, wo die größten Potenziale liegen.

Auf der Basis regionaler Marktprognosen und individueller Kundenmerkmale werden für jedes Profitcenter eigene Vertriebsziele festgelegt. Zugleich wird das Kundenpotenzial des Profitcenters ermittelt. Auf dieser Basis können Vertriebsaktivitäten sehr genau auf die individuellen Kundenprofile ausgerichtet werden.

### Für die Gesamtbank und jeden Vertriebsmitarbeiter bringt dies erhebliche Vorteile:

- Die Planung der Vertriebsziele wird transparent und orientiert sich an den realistischen Möglichkeiten der Bank.
- Streuverluste bei der Kundenansprache können minimiert und die Ressourcen im Vertrieb effizienter genutzt werden.
- Die Orientierung am tatsächlich vorhandenen Potenzial führt zu einer höheren Akzeptanz und besseren Umsetzbarkeit der Vertriebsziele.

Die ifb group hat gemeinsam mit dem Institut für Database Marketing (IDM) ein modulares System für die potenzialorientierte Planung in Genossenschaftsbanken aufgebaut.



Module der potenzialorientierten Planung

## Die vier Module der potenzialorientierten Planung

### Modul 1: Zielplanung für die Gesamtbank (top-down)

- Für jedes Bedarfsfeld wird zunächst die Marktdurchdringung der Genossenschaftsbank im Bestands- und Neugeschäft ermittelt: Ausgehend vom Gesamtmarkt Deutschland erfolgt die Umrechnung auf das Geschäftsgebiet durch so genannte Regio-Indizes (Kennzahlen für die Nachfragestruktur nach Produkten in verschiedenen Regionen).
- Benchmarks zeigen auf, wie die Genossenschaftsbank im Vergleich zu anderen Genossenschaftsbanken in einem ähnlichen Marktumfeld steht.
- Die Prognose der Marktentwicklung je Bedarfsfeld / Produkt sowie für Bestands- und Neukunden erfolgt nach einem ähnlichen Prinzip wie die Analyse der Marktdurchdringung. Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung strategischer Gesichtspunkte legt der Vorstand die Ziele für die Gesamtbank fest.

### Modul 2: Zielplanung für das Profit-Center (bottom-up)

- Zunächst werden die Produkaffinitäten der Bestandskunden ermittelt. Hierzu werden kaufentscheidende Faktoren bei Neuabschlüssen der vergangenen Wochen pro Produkt(gruppe) statistisch analysiert.
- Die als Indexwert ermittelten Affinitäten werden anschließend Kunden zugeordnet und dienen so als Verteilungsmaßstab für die Gesamtbankziele: Die Summe der Affinitäten der Kunden eines Beraters bestimmen den Anteil, den der Vertriebsmitarbeiter an der Erfüllung der Gesamtbankziele zu leisten hat.
- Entscheidend dabei ist, dass deutlich wird, welche Kunden über welche Potenziale verfügen und welcher Berater diese Potenziale heben kann.

### Modul 3: Gesamtbanksteuerung

Die Planungsergebnisse aus Modul 1 müssen im Rahmen der Gesamtbankplanung zusammengeführt werden mit den Ergebnisbeiträgen aus dem Firmenkundengeschäft, den Bestands- und den Risikobeiträgen. Empfehlenswert ist dabei eine weitgehend automatisierte Verarbeitung mit GuV-Planungstools. Die fachliche Umsetzung sollte zusätzlich durch einen Workshop begleitet werden, um zum Beispiel folgende Fragen zu erörtern:

- Welche Margen wurden im Neugeschäft der letzten Monate erzielt und welche Planmargen sind im Neugeschäft vorgesehen?
- Wie sind die geplanten Stückzahlen und Mengen in Nettobestandsgrößen umzurechnen?
- Welcher Planungsprozess wird für den Fall der Eskalation (Nicht-Erreichen der Ziele) vorgesehen?

### Modul 4: Vertriebsintensivierung

Das vierte Modul umfasst die Umsetzung der festgelegten Planziele, d. h. die Nutzung der identifizierten Potenziale und Affinitäten. Dabei sind als erste Schritte folgende Maßnahmen zu empfehlen:

- Die zentral ermittelten Affinitäten sollten zunächst in einer Test-Filiale zur gezielten Ansprache ausgewählter Kunden verwendet werden, flankiert durch zusätzliche Coaching-Maßnahmen.
- Die weitere Einbindung der Produkt- und Kundenaffinitäten in die Vertriebssteuerung kann in einem zweitägigen Workshop vorgestellt, diskutiert und geplant werden. Dies betrifft erfahrungsgemäß folgende Bereiche: Kundensegmentierung/Ansprachekonzept, Betreuungskonzept, Einbindung in die Aktivitätensteuerung, Kampagnenmanagement-selektion, Deckungsbeitragspotenziale, Personalentwicklung.

**Wir unterstützen  
Sie gern!**

#### Ansprechpartner

##### ifb group

**Dr. Jochen Herrmann**

Jochen.Herrmann@ifb-group.com

Tel +49 221 92 18 41 - 144

**Michael Herrmann**

Michael.Herrmann@ifb-group.com

Tel +49 221 92 18 41 - 114

##### ifb AG

Bayenwerft 14

50678 Köln

Tel +49 221 92 18 41 - 0

Fax +49 221 92 18 41 - 300

##### ifb group

Als Kompetenzzentrum für Finanz- und Risikomanagement genießt die ifb group seit der Gründung im Jahre 1989 einen ausgezeichneten Ruf. Wir entwickeln betriebswirtschaftliche Lösungen für Banken, Verbände und Rechenzentralen und übernehmen in Zusammenarbeit mit namhaften Software-Unternehmen auch die entsprechende IT-Implementierung. Über 1.400 Institute setzen auf Lösungen der ifb group.

[www.ifb-group.com](http://www.ifb-group.com)

[info@ifb-group.com](mailto:info@ifb-group.com)