



Vertriebsplanung: Ziele dort setzen, wo die größten Potenziale liegen

Pilotprojekt für potenzialorientierte Vertriebsplanung mit der Sparkasse Vest-Recklinghausen

Mit modernen Controlling-Instrumenten lassen sich Erträge, Kosten und Risiken der abgeschlossenen Geschäfte gut 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 Vertriebseinheiten, um die Ziele zu erreichen?

Die potenzialorientierte Vertriebsplanung setzt Ziele exakt 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. Die Planung der Vertriebsziele wird transparent und orientiert sich an den realistischen Möglichkeiten der Bank. Auch die Ressourcen im Vertrieb werden effizienter genutzt. Das Institut für Database Marketing (IDM) und ifb haben in einem Pilotprojekt mit der Sparkasse Vest-Recklinghausen diesen Ansatz erfolgreich umgesetzt.

„Die Einführung der potenzialorientierten Vertriebsplanung kann den Planungs- und Vertriebsprozess erheblich verbessern, da Markt- und Kunden-Potenziale deutlich besser bestimmt werden können. Auch die einzelnen Kundenberaterwissen so viel genauer, mit welchen Produktbündeln sie ihre Kunden ansprechen müssen.“

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

Regio-Indizes erleichtern die Prognose für die Gesamtbank

Erster Schritt ist die Analyse der aktuellen Marktentwicklung des Bestands- und Neugeschäfts, ausgehend vom Gesamtmarkt Deutschland. Mit Regio-Indizes wurde das gesamte Bestands- und Neugeschäft im Geschäftsgebiet der Sparkasse Vest-Recklinghausen (inklusive Mitbewerber) ermittelt. Der Regio-Index ist eine Kennzahl für die wirtschaftliche und demographische Stärke von Regionen. Vergleicht man nun das Bestands- und Neugeschäft im gesamten Geschäftsgebiet mit dem der Sparkasse Vest-Recklinghausen, ergibt dies den Marktanteil (insgesamt und getrennt nach einzelnen Bedarfsweldern wie Baufinanzierung, Geldanlage oder Vorsorge).

Nach demselben Prinzip wird die künftige Entwicklung prognostiziert: Gesamtdeutsche Prognose und Regio-Indizes ergeben die Prognose für das eigene Geschäftsgebiet. Dadurch wird zum Beispiel berechenbar, welchen Erfolg die Bank erzielen muss, um ihren derzeitigen Marktanteil zu erhalten.



Die potenzialorientierte Vertriebsplanung berechnet Ziele nach Marktpotenzial und individuellem Kundenpotenzial für die Gesamtbank und jedes Profitcenter



47.340
pro Woche
ohne Spam

Auf diese Weise sowie unter Berücksichtigung strategischer Überlegungen werden die Vertriebsziele der Gesamtbank festgelegt.

Im nächsten Schritt wird das Gesamtziel der Bank auf die verschiedenen Profitcenter aufgeteilt, abhängig vom jeweiligen Potenzial. Dies setzt sich zusammen aus den Potenzialen der einzelnen Kunden, die in einem Profitcenter betreut werden. Dieser Ansatz ist legitim, denn Sparkassen machen erfahrungsgemäß mehr als 90% ihres gesamten Vertriebs Erfolges mit bestehenden Kundenbeziehungen.

Kunden-Ranking nach Potenzial und Affinität (Bottom-up-Verfahren)

Die Potenziale der einzelnen Kunden werden auf folgende Weise identifiziert: Man analysiert das bisherige Neugeschäft mit Bestandskunden im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren für einen Neuabschluss, zum Beispiel Alter, Familienstand oder Einkommen, aber auch das bisherige Produkt-Nutzungsverhalten. Im Fall der Sparkasse Vest-Recklinghausen beruht die Potenzialanalyse auf rund 45 Merkmalen.

Auf diese Weise wird ein Ranking erstellt, das für jeden Kunden zeigt, wie hoch seine Affinität für ein Bedarfsfeld ist (Baufinanzierung, Geldanlage, Vorsorge etc.). Je höher die Produktaffinität eines Kunden, desto höher die Abschlusswahrscheinlichkeit. Untersuchungen zum Produkt „Bausparen“ haben zum Beispiel ergeben, dass bei einer Ansprache von Kunden mit der höchsten Affinität die Abschlusswahrscheinlichkeit bis zu 30 mal höher liegt als bei einer willkürlichen Ansprache.

Die Summe der Einzelkunden-Affinitäten ergibt für jedes Profitcenter eine Potenzial-Maßzahl, auf der Vertriebssteuerungs-Maßnahmen aufbauen können: Hohe Produktaffinitäten über mehrere Bedarfsfelder sprechen für eine Gesamtbedarfsberatung wie beim „Sparkassen-Finanzcheck“, hohe Affinitäten bei nur einem Bedarfsfeld erfordern dagegen eine Teilbedarfsberatung oder eine Vertriebskampagne.

Profitcenter in schwierigem Marktumfeld erhalten mehr Anerkennung

Die Festlegung der Vertriebsziele wird durch die potenzialorientierte Vertriebsplanung erheblich einfacher und transparenter. Die Zielfindung auf Gesamtbankebene orientiert sich an Marktentwicklung und -prognosen (Top-down-Verfahren), die Verteilung auf die Profitcenter am tatsächlichen Kaufverhalten der Bestandskunden (Bottom-up-Verfahren). Die Betrachtung des Neugeschäfts zum Zeitpunkt des Abschlusses zeigt zudem die relevanten Kundeneigenschaften realitätsnäher als die Bestandsanalysen von Geschäften, deren Abschluss zum Teil Jahre in der Vergangenheit liegt.

Durch dieses Vorgehen werden die Ressourcen der Profitcenter effizienter genutzt. Erfolgreiche Einheiten, die sich in schwierigem Marktumfeld bewegen, erhalten dadurch mehr Anerkennung und werden nicht durch übertriebene Ziele „bestraft“.