



## Vertriebskommunikation: Das Profil schärfen

Jörg Forthmann  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
Faktenkontor GmbH



Bernhard Keller



erschienen in:  
**die bank**  
Bank-Verlag GmbH  
Nr. 10, Oktober 2008



AKTUELLE TRENDS IM ASSET MANAGEMENT

## Weltweite Dynamik

Aktuelle Trends im Asset Management



NR. 10 □ OKTOBER 2008

# die bank

Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis

## INTERNATIONALE BANKENRANGLISTE

Bewegung an der Spitze

## STAATSFONDS

Die neue Kraft am Kapitalmarkt

## PERSONAL-MARKETING

Poker um die Top-Absolventen

[www.die-bank.de](http://www.die-bank.de)



## MARKFORSCHUNG

# Vertriebskommunikation: Das Profil schärfen

In der Wahrnehmung der meisten Kunden unterscheiden sich die Leistungsprofile konkurrierender Banken kaum. Gerade im Firmenkundengeschäft ist aber die Chance groß, diesem Phänomen erfolgreich zu begegnen. Durch eine professionelle Kommunikationsstrategie gelingt es Finanzdienstleistern, sich deutlich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Die Marktforschung liefert hierbei wichtigen Input. **Jörg Forthmann | Bernhard Keller**

→ **Keywords: Firmenkunden, Public Relations**

Das Anforderungsprofil der Firmenkunden an ihre Hausbank ist sehr ausgeprägt. Aus Sicht der Unternehmer sind die Kreditinstitute allerdings in weiten Teilen austauschbar ► 1. Das führt dazu, dass in der Bindung von Bestandskunden eine hohe Anfälligkeit der Geschäftsbeziehung bei Mängeln in der Betreuung besteht – der Kunde wird vor allem durch handelnde Personen, weniger durch einen spürbaren Mehrwert im Leistungsportfolio gehalten. Dies ermöglicht konkurrierenden Instituten, sich aus einer als Brückenkopf gelegten Nebenbankverbindung zur Hausbank zu mausern. In der Neukundenakquise ist eine USP (Unique Selling Proposition) noch bedeutender, denn sie liefert dem Vertrieb ein Nutzenversprechen für die Ansprache von Potenzialkunden.

### Strategische Ansatzpunkte

Marktforschung liefert die strategischen Ansatzpunkte, welche Mehrwerte vertriebswirksam kommunikativ betont bzw. aufgebaut werden sollten. Das beispielhafte Leistungsprofil konkurrierender Institute ► 1 zeigt, wie sich eine Bank vom Wettbewerb abheben kann: Eine Differen-

zierung in Leistungspunkten, in denen alle Häuser gute Bewertungen der Firmenkunden haben, ist wenig aussichtsreich. Hier ist „zu wenig Luft nach oben“, um sich in der subjektiven Wahrnehmung in

Die Marktforschung zeigt die Höhen und Tiefen in Imagemosaik wie auch erlebter Kompetenz. Sie wird aber erst dort zu einem strategischen Instrument wo sie horizontale wie vertikale Analysen erlaubt.

**„Die Kompetenzzumessung ist ein starker Hebel für eine Profilierung im Markt – und eine ideale Ausgangsbasis für Vertriebsaktivitäten.“**

der Zielgruppe hinreichend abheben zu können.

Ganz anders ist die Situation bei der Bewertung der Branchenkenntnis, bei innovativen Ideen und in der Eigeninitiative der Berater, ausgedrückt im Wunsch nach proaktiver Informationskultur. Das wahrgenommene Leistungsniveau ist in diesen Punkten so niedrig, dass durch eine systematische Pressearbeit und Vertriebskommunikation mit vertretbarem Aufwand ein spürbarer Mehrwert für den Kunden aufgebaut werden kann. Der Pressearbeit kommt bei diesen Vertriebsstrategien eine herausragende Bedeutung zu, denn eine werbliche Selbstbeweihräucherung „Sehr her, wir sind toll“ verfängt bei kritischen Firmenkunden nicht.

Horizontale Auswertungen basieren auf Merkmalen wie Regionen, Branchen und Unternehmensgrößen. Die vertikalen Analysen fokussieren interne Informationen wie Deckungsbeitragsrechnungen, Cross-Selling-Quoten, Gewinn- und Verlustsalidierungen (Fremdgängerquoten) oder Kundenbindungsanalysen. Die minimale Fallzahl für derartige Analyse sind 100 Interviews je Region, Branche oder Unternehmensgröße.

So entsteht ein Matrixbild. Bei der Untersuchung der einzelnen Zellen wird deutlich, ob Images auf genereller Ebene auch in den Subsegmenten gelten. Diese kleinzellige Marktforschung liefert zudem ein detailliertes Bild, in welchen Zellen die Wettbewerber schwach sind, um wie viel sie zurückliegen und ob diese Schwächen



## BEST PRACTICE: „UNTERNEHMENSPERSPEKTIVEN“

Um im Mittelstandssegment die nötige Akzeptanz und Kundennähe aufzubauen, hat die Initiative „UnternehmensPerspektiven“ ([www.unternehmensperspektiven.de](http://www.unternehmensperspektiven.de)) der Commerzbank ein Netzwerk für diese Zielgruppe geschaffen. Dies eröffnet die Möglichkeit, Antworten auf die wichtigsten Herausforderungen zu erlangen und damit neue Perspektiven für Unternehmen zu eröffnen. Gemeinsam mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Verbänden soll für Unternehmen ein Raum für einen Austausch geschaffen werden.

Um dies zu erreichen, erstellt die Initiative zwei Mal im Jahr eine Studie, die ein exaktes Bild unternehmerischer Erfahrungen, Perspektiven und Wünschen darstellen soll. Dazu werden bis zu 4.000 Unternehmen befragt und die repräsentativen Fakten von Experten bewertet. Bisherige Studien beschäftigen sich mit dem globalen Wettbewerb, qualifiziertem Personal als Schlüsselressource und dem Standort Deutschland. Im Rahmen einer bundesweiten Veranstaltungsreihe bringt die Initiative die Themen des Mittelstandes vor Ort zur Sprache.

Sowohl für den Vertrieb als auch für die Kommunikation haben sich daraus diverse Anknüpfungspunkte ergeben. Da die Studienergebnisse auch regional heruntergebrochen werden können, sind diese Zahlen und Fakten für die Vertiefung der Gespräche mit einzelnen Kunden individuell verwendbar.

Zusätzlich präsentierte die Unternehmenskommunikation die Ergebnisse auf nationaler wie regionaler Ebene bei Pressegesprächen, in Pressemeldungen und regionalen Dialogabenden, in denen ein kurzes Business-Theaterstück die zentralen Fragen der Studie vorstellte. Anschließend wurde die Thematik in einer Podiumsdiskussion vertieft.



„Verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen, ist ein langwieriger Prozess. Hier liefert die Marktforschung hilfreiche Hinweise für die Kommunikationsstrategie.“

→ handlungsentscheidend sind. Auf diese Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich die Pressearbeit und die darauf abgestimmte Vertriebskommunikation ideal ausrichten.

#### Analyse der Kommunikationsprobleme

Die Marktforschung identifiziert Kommunikationsprobleme zwischen Kreditinstitut und Kunde ► 2. Es gibt fünf Kommunikationsprobleme, die auftreten können:

**Fehlende Aufmerksamkeit:** Sind Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters den Kunden nicht bekannt, so können diese auch keine Option im Vertriebsprozess sein. Die Bekanntheit ist damit die fundamentale Basis für Markterfolg. Selbst kleinere Institute haben durch die Marktforschung schon entdecken müssen, dass nicht das gesamte Leistungsspektrum den (eigenen) Kunden bekannt ist.

**Fehlende Akzeptanz:** Wo das Urteil von Firmenkunden zu Finanzanbietern negativ ausgeprägt ist, kann die Ursache für diese Beurteilung in Betreuungsfehlern der Vergangenheit liegen („Die können das nicht!“) oder in einer unterstellten, eingeschränkten Leistungsfähigkeit. Wenn international agierende Firmenkunden nach der Unterstützung durch ihre Bank im Auslandsgeschäft fragen, geraten national fokussierte Institute – womöglich zu

Unrecht – zuweilen ins Hintertreffen. Große Institute stehen hingegen gelegentlich im Verdacht, klein- und mittelständischen Unternehmen nicht „zu wollen“.

**Fehlendes Ansehen:** Eine Krisensituation hat zu Imageschäden in der Zielgruppe geführt. Dieses Imagedefizit hindert Firmenkunden, überhaupt eine Geschäftsverbindung mit einem Institut zu erwägen. Eine andere Form des fehlenden Ansehens begegnet ausländischen Anbietern, die mit Misstrauen zu kämpfen haben, welche Güte die Bankbeziehung tatsächlich aufweist.

**Fehlende Präferenzen:** In diese Kategorie fallen die üblichen Kommunikationsaktivitäten der Kreditinstitute, oftmals fälschlicherweise die anderen Kommunikationsprobleme übersehend: Über Leistungs- und Konditionenprofilierung wird versucht, Präferenzen in der Zielgruppe auszulösen. Dabei ist eine Profilierung über Kompetenz in der Regel deutlich effektiver und der Zusammenhang zwischen Kompetenzzumessung und Abschlussbereitschaft durch die Marktforschung nachweisbar.

**Fehlendes Vertrauen:** Dieses Kommunikationsproblem kann seine Ursache in einem oder mehreren der vier vorgeannten Kommunikationsprobleme haben.

Wo Vertrauen fehlt, ist ein langer Prozess der Vertrauensrückgewinnung nötig. Auch hier liefert die Marktforschung die nötigen Eckpunkte, wo Kommunikation ansetzen sollte.

Wichtig ist bei der Analyse der Kommunikationsprobleme nicht nur der Blick in das eigene Institut, sondern auch in den Wettbewerb. Marktanalysen zeigen Defizite der Konkurrenz und entsprechende Potenziale, um den eigenen Vertrieb zu stärken.

#### Vertriebskommunikation: Von der Distanz zur Nähe

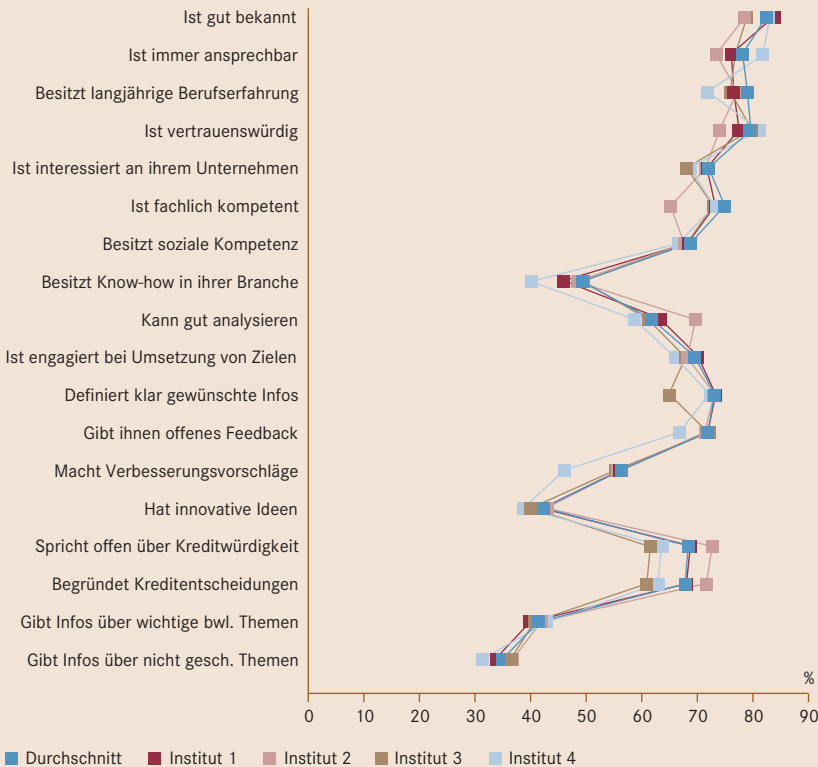
Vertriebsunterstützende PR unterscheidet sich erheblich von klassischer Pressearbeit, denn Pressearbeit ist – wie Werbung – monologisch und erfolgt aus der Distanz. Der Vertrieb benötigt hingegen Dialog und Nähe. Deshalb sollten vertriebsunterstützende PR-Konzepte so aufgebaut sein, dass sie über definierte Zwischenschritte – zum Beispiel Veranstaltungsformate – dem Vertrieb Akquiseplattformen schaffen oder – zum Beispiel über Responseelemente – dem Vertrieb Kontakte zuführen.

Diese Form der Vertriebsunterstützung ist nicht nur unter Berücksichtigung der Gesprächsansätze der Kundenberatung, sondern auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten lukrativ. Im Gegensatz zu anderen Marketingmaßnahmen, wie beispielsweise Werbung, kostet diese Form der Kommunikation nur einen Bruchteil des Kommunikationsbudgets. Häufig tun sich PR-Verantwortliche mit dem konkreten Erfolgsnachweis ihrer Arbeit jedoch schwer.

Ein Ansatz in der Erfolgskontrolle von vertriebsunterstützender PR ist die Break-Even-Analyse. Hierbei wird der Punkt ermittelt, an dem Kosten und Erlöse genau gleich sind. Alles, was darüber hinaus erwirtschaftet wird, ist als Gewinn zu verbuchen. Der Break-Even fungiert als Gewinnschwelle und gibt darüber Auskunft, wie viel Umsatz durch Investitionen in die Kommunikation erwirtschaftet

## Fehlende Differenzierung

Das Leistungsprofil von Kreditinstituten ist aus Sicht der Firmenkunden sehr ähnlich. Eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern existiert nicht.



werden muss, damit die Kosten gedeckt sind. In der Vertriebskommunikation ist auffällig, dass die Kosten im Vergleich zur Werbung sehr gering sind und somit schneller die Profitabilität erreicht werden kann. Die Break-Even-Rechnung erfolgt in zwei Stufen:

- Wie viel Umsatz muss das Institut machen, um rechnerisch soviel Gewinn vor Steuern zu erlösen, dass die zusätzlichen PR-Investitionen gedeckt sind?
- Wie viele und welche Dienstleistungen und Produkte müssen zur Zielerreichung an neue Kunden (Neukundenakquise) bzw. an die eigenen Kunden (Intensivierung der Cross-Selling-Quote) vermittelt werden, damit der erforderliche Umsatz generiert wird?

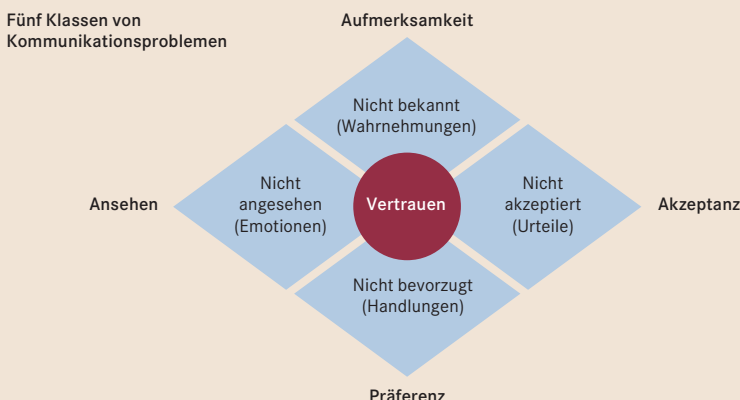
Mit einer Break-Even-Rechnung ist die Geschäftsführung gut vertraut, und es wird ihr leichter fallen, einer Kommunikations-Investition zuzustimmen, wenn eine valide betriebswirtschaftliche Rechnung vorliegt.

### Fazit:

Marktforschung identifiziert die Stärken und Schwächen der Wettbewerber. Marktforschung identifiziert auch die Treiberthemen, über die die Kompetenz eines Institutes im Markt transportiert werden kann. Es liegt an der PR, die Themen vertriebsunterstützend aufzubereiten und zielgruppengenau zu platzieren. Die Marktforschung wiederum kann die eingeleiteten Prozesse auf ihre Wirkung hin beobachten und in den Markt zurückspielen. Die PR kann auch diese Ergebnisse wieder aufnehmen. □

## Kommunikationsprobleme sind Bremser in der Neugeschäftsakquise

Sie können durch Marktforschung identifiziert sowie durch zielgerichtete Pressearbeit und Vertriebskommunikation aufgelöst werden.



Quelle: Leipziger, „Konzepte entwickeln“, FAZ Verlag, 2004.

**Autoren:** Jörg Forthmann ist Geschäftsführender Gesellschafter der Faktenkontor GmbH, Hamburg. Bernhard Keller ist Direktor Finanzforschung von TNS Infratest, München.