

# Marktbearbeitungsstrategie

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

## 4.1 Was ist Marktbearbeitungsstrategie?

### Vom reaktiven zum strategischen Vertrieb

Die zeb-Firmenkundenstudie (2020) zeigt: VR-Banken gewinnen die meisten Neukunden im Firmenkundensegment noch immer durch Zufallskontakte, Empfehlungen ohne System und eingehende Anfragen. Nur 18 % der Berater haben eine explizite schriftliche Strategie für ihr Zielsegment.

Das bedeutet: 82 % des Vertrieberfolgs entsteht reaktiv. Dieses Modul verschiebt das Verhältnis.

Eine **Marktbearbeitungsstrategie** beantwortet vier Fragen:

- **Wen?** – Welches Kundensegment bearbeite ich mit Priorität?
- **Womit?** – Was ist mein Wertversprechen für dieses Segment?
- **Wie?** – Über welche Kanäle und Maßnahmen erreiche ich diese Kunden?
- **Wann?** – Welche Meilensteine und Zielgrößen setze ich uns?

Porter (1980 [Q-141]; 1985 [Q-066]) unterscheidet drei grundlegende Wettbewerbsstrategien: Kostenführerschaft, Differenzierung und Fokussierung. Im Firmenkundengeschäft einer VR-Bank ist Fokussierung – die Konzentration auf ausgewählte Kundensegmente mit überlegener Beratungstiefe – die realistischste und nachhaltigste Strategie. Universalbanken können keine Kostenführerschaft gegenüber Direktbanken erreichen; echte Differenzierung gelingt nur in definierten Segmenten (vgl. Porter, 1985, S. 15–16).

## 4.2 Marktsegmentierung im Firmenkundengeschäft

### Segmentierungskriterien

Nicht jeder Firmenkunde ist gleich attraktiv. Eine sinnvolle Segmentierung kombiniert mehrere Kriterien:

Kriterium	Ausprägung (Beispiele)
Umsatzgröße	Micro (< 500k), Klein (500k–2M), Mittel (2–10M), Groß (> 10M)
Branche	Verarbeitendes Gewerbe, Bau/Handwerk, Landwirtschaft, Handel, Dienstleistungen
Region	Kerngeschäftsgebiet, Randzone, Nachbarregion Wettbewerb
Lebenszyklus	Gründer, Wachstum, Konsolidierung, Nachfolge
Bankbeziehung	Hauptbankverbindung (uns), Nebenbankverbindung, Neukunde

Kriterium	Ausprägung (Beispiele)
Strategisches Profil	Kapitalbedarf hoch, Investitionsbereitschaft hoch, Verbundpotenzial hoch

**Empfehlung:** Wählen Sie maximal zwei Primärsegmente. Breite schlägt Tiefe nur in sehr seltenen Fällen.

### Das Scoring-Modell zur Segmentpriorisierung

Ein einfaches Scoring-Modell hilft bei der Auswahl des Primärsegments:

Kriterium	Gewichtung	Segment A	Segment B	Segment C
Marktgröße (Anzahl Unternehmen in Region)	25%			
Durchschnittlicher Ertragspotenzial (DB)	20%			
Eigene Expertise/Stärke in diesem Segment	25%			
Wettbewerbsintensität (Anzahl = gut)	20%			
Gesamtscore	100 %			

Bewertung je Kriterium: 1 (schwach) bis 5 (sehr stark).

## 4.3 Marktpotenzialanalyse

### Wie groß ist mein adressierbarer Markt?

Vor dem strategischen Einstieg in ein Segment steht die Potenzialschätzung. Die Frage: Wie viele Unternehmen im Zielsegment gibt es in meiner Region, und wie viele davon betreuen wir noch nicht?

#### Datenquellen für die Potenzialschätzung:

Quelle	Information
Destatis / Statistisches Landesamt	Unternehmensanzahl nach Branche, Größe, Region
IHK / HWK Konjunkturbericht	Branchendaten, Investitionsklima, Mitgliederzahlen
agree CRM-Auswertung	Bestehende Firmenkunden nach Segment – wer fehlt noch?
Unternehmensregister	Neugründungen, Inhaberwechsel, Insolvenzaustritte
Verbandsmitgliederlisten	Zielunternehmen in Branchenverbänden

#### Vereinfachte Potenzialrechnung:

- Zielunternehmen in Region: X
- Davon bereits Kunden: Y
- Adressierbares Neukundenpotenzial: X – Y
- Realistisch erreichbar in 12 Monaten (Marktdurchdringungsrate 5–10 %): Z

*Praxistipp: Unterschätzen Sie die bestehenden Daten in agree nicht. Eine saubere Branchencodierung und ein aktuelles CRM sind die Basis jeder Potenzialanalyse.*

## 4.4 Strategische Positionierung: Stärken-Schwächen vs. Wettbewerb

### SWOT im Firmenkundensegment

Schreyögg & Koch (2020) betonen, dass strategische Positionierung nur gelingt, wenn man die eigenen Stärken realistisch einschätzt und den Wettbewerb kennt. Eine segmentbezogene SWOT-Analyse liefert die Grundlage:

	Intern	Extern
Positiv	Stärken: Regionalpräsenz, Verbundpartner, Digitalisierung, Einmalige Kundenerfahrung, Mitarbeiter, Netzwerke	Chancen: Digitalisierung, Einmalige Kundenerfahrung, Mitarbeiter, Netzwerke
Negativ	Schwächen: Teils geringere Produktivität, Geringere Flexibilität, Spezialisierte Ressourcen	Risiken: Digitalisierung, Einmalige Kundenerfahrung, Mitarbeiter, Netzwerke

### Wertversprechen formulieren

Das Wertversprechen (Value Proposition) beantwortet: Warum sollte ein Unternehmen aus meinem Zielsegment zu uns wechseln – oder bleiben?

Ein wirksames Wertversprechen im Firmenkundengeschäft ist:

- **Spezifisch** (nicht „wir sind die beste Bank“): „Für Handwerksbetriebe in der Region sind wir der Partner, der Finanzierungsentscheidungen in 48 Stunden trifft.“
- **Belegbar**: Konkrete Referenzen, Bearbeitungszeiten, Verbundpartner-Einbindung
- **Differenzierend**: Was kann ich, was die Sparkasse oder Commerzbank nicht kann?

## 4.5 Neukundenansprache: Kanäle und Maßnahmen

### Welche Kanäle funktionieren wirklich?

Roland Berger (2024) zeigt: Im Mittelstandssegment sind persönliche Empfehlungen (Steuerberater, Unternehmerkreis) mit Abstand der effektivste Kanal für Neukundengewinnung. Digitale Kanäle gewinnen an Bedeutung, konvertieren aber seltener zu Hauptbankbeziehungen.

Kanal	Typische Konversionsrate	Stärke	Aufwand
Persönliche Empfehlung (Betreiber, Kunde, StB)	20–30 %	Vertrauen bereits vorhanden	Mittel
IHK / Kammer / Verband	10–20 %	Breite Zielgruppe, Glaubwürdigkeit	Hoch
Messe / Fachveranstaltung	5–15 %	Direkt und persönlich	Hoch
Kaltakquise (Telefon/Brief)	1–5 %	Skalierbar	Niedrig
Digitale Kampagne (Social, Website)	1–5 %	Reichweite	Mittel
Partnervertrieb (Verbundpartner-Empfehlung)	15–25 %	Qualifizierter Lead	Niedrig

**Empfehlung:** Konzentrieren Sie 80 % Ihrer Akquisezeit auf die zwei Kanäle mit der höchsten Konversionsrate in Ihrem Segment. Für die meisten VR-Banken sind das:

Empfehlung durch Bestandskunden und Verbundpartner-Leads.

### Empfehlungsmanagement systematisieren

Empfehlungen entstehen nicht zufällig. Ein aktives Empfehlungsmanagement umfasst:

- **Identifizieren:** Welche meiner Bestandskunden sind Meinungsführer in ihrem Branchenumfeld?
- **Beziehung vertiefen:** Diese Kunden erhalten besondere Aufmerksamkeit – nicht wegen der Empfehlung, sondern wegen ihres Werts.
- **Aktiv bitten:** Am Ende eines erfolgreichen Gesprächs: „Gibt es Unternehmen in Ihrem Umfeld, die unsere Zusammenarbeit kennenlernen sollten?“
- **Danken und schließen:** Rückmeldung geben, ob der Kontakt erfolgreich war.

## 4.6 Praxiscase: Thomas Gruber entwickelt seine Strategie für den Agrar-Markt

### Ausgangssituation

Thomas Gruber ist seit vier Jahren Firmenkundenberater bei einer VR-Bank in Niederbayern. Er betreut 45 Firmenkunden, davon 8 aus der Landwirtschaft. Das Geschäftsgebiet liegt in einer strukturell starken Agrargegend: ca. 380 landwirtschaftliche Betriebe über 100.000 EUR Jahresumsatz laut Destatis – davon sind nur 8 seine Kunden.

Der Wettbewerb: Sparkasse (ca. 12 Agrar-Kunden), DZ Bank/VR-Agrar (kooperiert mit der eigenen Bank), Rabobank (noch nicht präsent in der Region).

### Thomas entwickelt seine Marktbearbeitungsstrategie

#### Schritt 1: Segmentpriorisierung

Thomas scoret drei potenzielle Segmente: Agrar, Gesundheitswesen, Baugewerbe. Das Agrar-Segment erzielt den höchsten Score (3,9/5): hohe regionale Marktgröße, gute eigene Expertise durch bestehende 8 Kunden, moderate Wettbewerbsintensität.

#### Schritt 2: Marktpotenzial

380 Zielbetriebe – 8 eigene Kunden = 372 adressierbare Neukunden. Realistisch in 12 Monaten: 5 % der 372 Betriebe = ca. 19 Erstkontakte; bei einer Konversionsrate von ca. 33 % ergibt das Ziel 6 neue Hauptbankverbindungen.

#### Schritt 3: Wertversprechen

„Für landwirtschaftliche Betriebe in [Region] sind wir der Agrar-Spezialist der VR-Bank: schnelle Investitionsfinanzierungen, GAP-Expertise und ein Netzwerk in die wichtigsten Branchenverbände.“

#### Schritt 4: Maßnahmenplan

Maßnahme	Kanal	Ziel	Zeitraumen
Besuch Wintertagung Bauernverbände	Verband	5 Erstkontakte	Januar
Empfehlungsgespräch mit 3 Empfehlungskunden	Empfehlung	3 qualifizierte Leads	Feb–März
Co-Akquise mit R+V Gewerbe (Hauptrolle) / Landwirtschafterversicherung	Verbandpartner	4 gemeinsame Termine	Quartal 1–2
Jahresgespräch Bestand: Agrar-Bestand vertiefen	Bestand	8 Gespräche mit Tiefprofil	laufend
IHK Agrar-Forum: als Redner	Kanäle bringen	1 Auftritt, Sichtbarkeit	Mai

### Ergebnis nach 12 Monaten

Thomas gewinnt 5 neue Hauptbankverbindungen (vs. Ziel 6), baut seinen Agrar-Bestand auf 13 Kunden aus und erhöht seinen Wallet-Share im Segment von geschätzt 3 % auf 5 %. Er wird intern als Agrar-Ansprechpartner positioniert und beginnt, Kollegen zu begleiten.

### Reflexionsfragen

- Was wäre passiert, wenn Thomas drei Segmente gleichzeitig bearbeitet hätte statt eines?
- Warum ist der Verbundpartner-Kanal (R+V) in seinem Plan besonders effizient?
- Welches Ihrer eigenen Segmente hätte den höchsten Score, wenn Sie die Scoring-Matrix ausfüllen würden?

## 4.7 Arbeitsblätter

### Arbeitsblatt A: Segmentpriorisierung – Scoring

Meine drei Kandidatensegmente:

Kriterium	Gewichtung	Segment 1: _____	Segment 2: _____	Segment 3: _____
Marktgröße in Region	25 %			
Ertragspotenzial (DB)	30 %			
Eigene Stärke/Expertise	25 %			
Wettbewerbsintensität (10%)	20 %			
Gesamtscore				

Mein Primärsegment: \_\_\_\_\_

### Arbeitsblatt B: Marktbearbeitungs-Jahresplan

Zielsegment: \_\_\_\_\_

Marktpotenzial: \_\_\_\_ Zielbetriebe – \_\_\_\_ bestehende Kunden = \_\_\_\_ Neukunden-Potenzial

Mein Wertversprechen (in einem Satz):

---

Quartal	Maßnahme	Kanal	Ziel	Messgröße
Q1				
Q2				
Q3				
Q4				

**Jahreszielsetzung:** \_\_\_ Neukunden / \_\_\_ EUR Neuvolumen / \_\_\_ %  
 Wallet-Share-Steigerung Bestand

## 5. PRAXISTRANSFER