

# Vertriebsmanagement in Regionalbanken neu aufstellen

Von Matthias H. Jahnke



Das Vertriebsmanagement hat in den letzten zehn Jahren in regionalen Kreditinstituten an Bedeutung gewonnen. Für die Spezialisierung, die häufig als Allheilmittel gilt, fehlen kleineren Banken jedoch oft die Ressourcen. Aus diesem Grund schlägt Matthias H. Jahnke vor, ein Vertriebsmanagement auf Basis einer omnikanalen Denkweise und umfassenden Vertriebsorientierung zu etablieren, wobei die Vertriebsstrategie und die Vertriebsunterstützung als Kernelemente auftreten. Je nach Größe des Instituts kann dann auch noch eine weitere Spezialisierung erfolgen. Red.

Das Vertriebsmanagement kann als Gesamtheit aller Methoden und Werkzeuge verstanden werden, welche die Herausforderungen der Vertriebsarbeit erfolgreich bewältigen. Nach Bartels und Djouimai fungiert das Vertriebsmanagement in Kreditinstituten als zentraler Knotenpunkt und Navigator für alle Vertriebsmaßnahmen.

In Regionalbanken umfasst die Organisationseinheit Vertriebsmanagement mehrere Teilbereiche. Klassischerweise gehören hierzu das Segmentmanagement, das Produktmanagement, das Kanalmanagement, die Vertriebssteuerung und das Vertriebscontrolling.

Oftmals werden für ein funktionierendes Vertriebsmanagement folgende Aufgabenverteilungen empfohlen. Die Themenfelder der Kundensegmentierung und Kundengruppenbildung lie-

gen in der Verantwortung des Segmentmanagements. Für die jeweiligen Kundensegmente erstellt das Produktmanagement ein zielgruppenadäquates Angebot. Das Kanalmanagement überwacht die Aktualität der Vertriebskanäle. Für die Erstellung von Kampagnen, Impulsen und Anlässen ist die Vertriebssteuerung zuständig. Das Vertriebscontrolling analysiert den gesamten Vertriebsprozess und stellt Abweichungen heraus, sodass vertriebliche Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

Die Aufgabenverteilung innerhalb des Vertriebsmanagements stellt bereits eine durchschnittlich große Regionalbank vor Herausforderungen. Sehr kleine Kreditinstitute sind oftmals mit der zielführenden Ausgestaltung des Bereiches Vertriebsmanagement überfordert. Erschwerend kommt hinzu,

dass es für Kreditinstitute im ländlichen Raum schwierig ist, bestimmte Positionen im Vertriebsmanagement zu besetzen. Hierzu zählen vor allem Tätigkeiten, bei denen Vertriebsmanagement-Know-how mit gewerblichen Kundenbedürfnissen zusammentreffen.

## Vor umfangreichen Veränderungen

Aktuell muss sich das Vertriebsmanagement umfangreichen Veränderungen stellen. Allen voran der Megatrend der Digitalisierung führte dazu, dass sich das Verhalten von Bankkunden gewandelt hat. Die gestiegenen Anforderungen können nur bewältigt werden, wenn die in den vergangenen Jahren begonnene Weiterentwicklung des Vertriebsmanagements schnellstmöglich fortgesetzt wird.

Exemplarisch lassen sich an dieser Stelle drei Beispiele nennen, die zeigen, welche Themenfelder von besonderer Bedeutung sind das Zusammenspiel zwischen Vertrieb und Vertriebsmanagement, die Schnittstellen und Spezialisierungen im Vertriebsmanagement und die kanalübergreifende Ausrichtung des Vertriebsmanagements.

In den letzten vier Jahren hat sich die Mehrzahl regionaler Banken intensiv mit dem Thema „Omnikanal-Vertrieb“



Matthias H. Jahnke, Aschersleben

auseinandergesetzt. Obwohl zu diesem Thema strategische Vorgaben vonseiten der Zentralverbände existieren, lässt sich die operative Umsetzung eines Omnikanal-Vertriebs in Regionalbanken noch immer als unzureichend bewerten. Dies spiegelt sich auch im Bereich des Vertriebsmanagements wider. So hat beispielsweise lediglich ein Drittel der Marktteilnehmer ein kanalübergreifendes Vertriebsmanagement implementiert. Als Gegenargumentation dieser Entwicklung wird angeführt, dass Untersuchungen des Retail Bankings den stationären Kanal weiterhin als wichtigen Eckpfeiler verorten.

Dieser These kann auch vorerst zugestimmt werden. Es muss jedoch präzisiert werden, dass der stationäre Vertriebsweg, zum Beispiel in Form der klassischen Bankfiliale, keine dominierende Stellung mehr gegenüber anderen Vertriebskanälen aufweist.

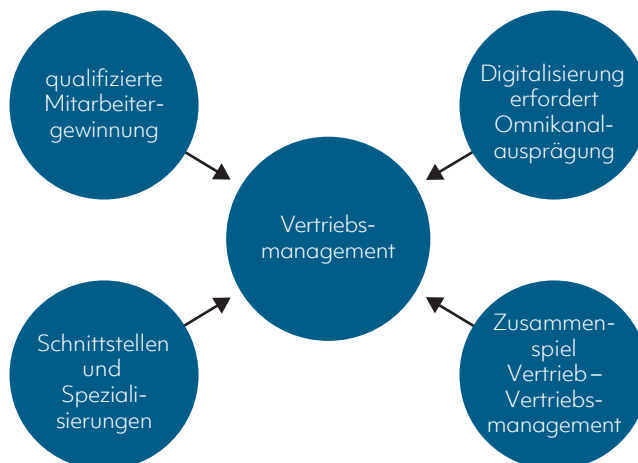
In einer omnikanischen Welt hat das Vertriebsmanagement insbesondere die Aufgabe, einen Kunde-Bank-Dialog zu ermöglichen, der zielgruppengerecht erfolgt, emotional ansprechend gestaltet ist, sowohl personalisiert als auch nicht-personalisiert stattfinden kann sowie einen beliebig häufigen Kanalwechsel während der gesamten Customer Journey unterstützt.

### Das große Ganze oft nicht im Blick

Diese Prozessbeschreibung klingt für viele Vertriebsmitarbeiter, insbesondere im stationären Vertrieb, noch sehr abstrakt. Um diesen komplexen Prozess abbilden zu können, wurde das Vertriebsmanagement stetig ausdifferenziert. Eine granulare Differenzierung innerhalb des Vertriebsmanagements verhindert jedoch, „das große Ganze“ im Blick zu behalten. Einzelne Mitarbeiter neigen in diesem Fall dazu, sich vermehrt auf ihren Aufgabenbereich zurückzuziehen. Obwohl damit Vor- und Nachteile verbunden sind, kann dies zu Silodenken führen, wodurch Innovationen nicht bemerkt beziehungsweise nicht zeitnah umgesetzt werden.

Als Beispiel lässt sich das Vertriebscontrolling anführen: Ein Vertriebscontroller erhebt unter anderem Kennzahlen und erstellt Abweichungsanalysen, die adressatengerecht aufbereitet und verteilt werden. Sobald neue Cont-

Abbildung 1: Problemstellungen des Vertriebsmanagements



Quelle: Matthias H. Jahnke

rollinginstrumente oder Tools vom jeweiligen IT-Dienstleister zur Verfügung gestellt werden, stellt sich die Frage, wer diese Instrumente analysiert, bewertet und eine Entscheidung darüber trifft, ob neue Controllingwerkzeuge eingeführt werden.

### Zusammenspiel mit dem Vertrieb oft problembehaftet

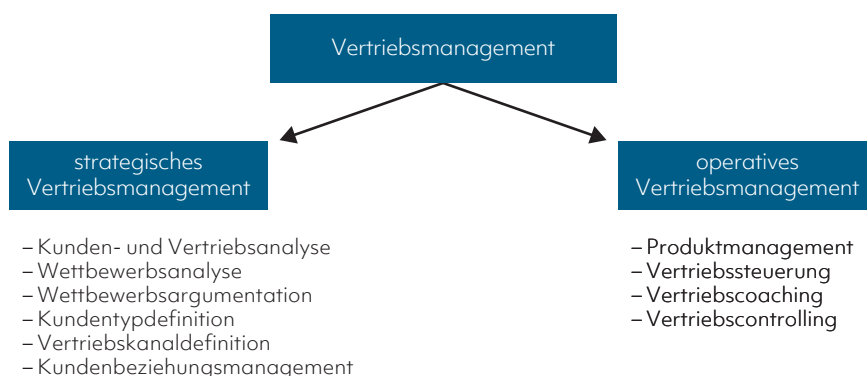
In vielen Fällen wurde vernachlässigt, dauerhafte Schnittstellen im Vertriebsmanagement abzustimmen. So arbeitet unter anderem der Bereich Vertriebssteuerung bei der Erstellung von Kampagnen, Anlässen und Ansprachen permanent mit der Kunden- und Vertriebsanalyse zusammen. Dies erfordert wiederum, dass Analytiker innerhalb des Vertriebsmanagements verstehen, welche Daten in welcher Qualität für den erfolgreichen Vertrieb

wichtig sind. Der Vertriebssteuerer sollte zumindest rudimentäre Kenntnisse über die möglichen Datenerhebungsverfahren besitzen, um die Komplexität der jeweiligen Analyse einschätzen zu können.

Erschwerend kommt hinzu, dass das Zusammenspiel zwischen Vertrieb und Vertriebsmanagement in der Vergangenheit oftmals problembehaftet war. In diesem Kontext gab es keine Pauschalantwort auf die Frage, wie Vertrieb und Vertriebsmanagement optimalerweise zusammenarbeiten sollten. Vor allem die Kultur und die Ausgangssituation der Regionalbank bestimmten die jeweilige Ausrichtung.

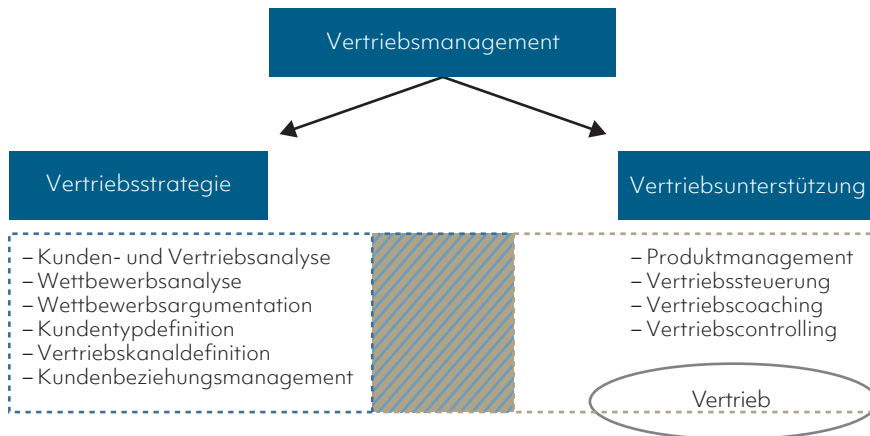
In einzelnen Kreditinstituten fungiert das Vertriebsmanagement ausschließlich als „Erfüllungsgehilfe“ des Vertriebs. In diesem Spannungsverhältnis definiert, steuert und überwacht der

Abbildung 2: Klassische Differenzierung des Vertriebsmanagements



Quelle: Matthias H. Jahnke

Abbildung 3: Vertriebsmanagement als strategischer Partner und Dienstleister des Vertriebs



Quelle: Matthias H. Jahnke

Vertrieb fast autark alle Verkaufsmaßnahmen. Das Vertriebsmanagement unterlegt die Vorgaben lediglich mit einer technischen Infrastruktur. Diese Ausprägung lässt sich, unter anderem aufgrund historischer Entwicklungen, vermehrt im gewerblichen Vertriebsbereich feststellen.

### Konzeptionelle Grundlagen

Aufgrund der angeführten Themenfelder erscheint es sinnvoll, zunächst die theoretischen Grundlagen des Vertriebsmanagements zu beleuchten. In Anlehnung an den klassischen Vertriebsmanagement-Prozess wird zumeist eine Differenzierung zwischen strategischer und operativer Tätigkeit vorgenommen. Im engeren Sinne umfasst das strategische Vertriebsmanagement die Festlegung der Vertriebsstrategie mit den Teilbereichen der

- Kunden- und Vertriebsanalyse (Daten, Zusammenhänge und Muster des aktuellen und gegebenenfalls erwarteten Kundenbestands);
- Wettbewerbsanalyse (Daten, Zusammenhänge und Muster des exogenen Umfelds);
- Wettbewerbsargumentation (Positionierung im Wettbewerb mit Stärken- und Schwächenprofil);
- Kundentypdefinition (Kundentypen beziehungsweise Kundencluster auf Basis erhobener Daten und in Anlehnung

an Wettbewerbsumfeld beziehungsweise Marktposition);

- Vertriebskanaldefinition (Planung, Ausgestaltung und Vernetzung aller relevanten Vertriebskanäle);
- Kundenbeziehungsmanagement (Art, Umfang, Häufigkeit, Kanal und erwartetes Qualitätserlebnis je Ansprache und je Kundentyp).

Die Realisierung der Vertriebsstrategie liegt im Verantwortungsbereich des operativen Vertriebsmanagements, das mindestens die gleiche Wichtigkeit wie der strategische Bereich erfahren sollte. Das operative Vertriebsmanagement umfasst unter anderem Produktmanagement, Vertriebssteuerung, Vertriebscoaching und Vertriebscontrolling. Abbildung 2 verdeutlicht, dass die klassische Aufgabenverteilung, fast 1:1 aus „der reinen Lehre“ übernommen wurde. Die 1:1-Adaption der konzeptionellen Grundlagen auf die betriebliche Praxis ist insbesondere für kleinere Kreditinstitute kaum umsetzbar. Viel wichtiger erscheint es, die Kernelemente eines zukunftsfähigen Vertriebsmanagements herauszustellen.

Eine zukunftsorientierte Ausgestaltungsoption des Vertriebsmanagements erfordert zunächst, dass innerhalb der Organisationseinheit eine omnikanale Denkweise entfaltet wird. Ausgehend von diesem Nukleus fungiert das bisher multikanalgeprägte Vertriebsmanagement als Treiber der Veränderung in der Gesamtorganisati-

on. Es muss allen Beteiligten klar werden, dass die von den Zentralverbänden definierten Konzepte lediglich den strategischen Rahmen vorgeben, der vom Vertriebsmanagement „mit Leben zu befüllen“ ist, um eine spürbare Veränderung innerhalb des Kreditinstituts beziehungsweise beim Kunden auslösen zu können. Es ist nicht ausreichend, lediglich Organisationseinheiten, Aufgabenprofile und Stellenbezeichnungen umzubenennen.

### Partner und Dienstleister des Vertriebs

Im Anschluss muss folgende Frage beantwortet werden: Wie sollte das Vertriebsmanagement auf den Vertrieb einwirken und mit welchen Maßnahmen sollte dies geschehen? Ein modernes Vertriebsmanagement agiert als strategischer Partner und Dienstleister des Vertriebs.

Es gilt, eine enge Verzahnung zwischen Vertrieb und Vertriebsmanagement herzustellen, wobei der Schwerpunkt des Dialogs vor allem auf Wachstumstreiber (zum Beispiel Provisionsertrag im Wertpapierbereich) des Bankgeschäfts gerichtet werden sollte. Themenstellungen, die mithilfe einer Effizienzstrategie bearbeitet werden, zum Beispiel die Betreuung von Servicekunden, können vollumfänglich in die Hände des Vertriebsmanagements übergeben werden. Dies erleichtert die Arbeit des Vertriebsbereichs, der sich mit komplexeren Kundenbeziehungen auseinandersetzt.

### Vertriebsstrategen und Vertriebsunterstützer

Damit das Vertriebsmanagement die aufgezeigte Rolle bekleiden kann, erscheint es gerade für kleinere Kreditinstitute sinnvoll, eine generalistische Ausrichtung anzustreben. Hierbei sollten zwei Mitarbeiterprofile entstehen: Der Vertriebsstrategie und der Vertriebsunterstützer. Zunächst wirkt diese Differenzierung nicht neu, da sie Ähnlichkeiten mit der konzeptionellen Perspektive aufweist. Bei genauerer Analyse werden die Unterschiede zwischen Theorie und Praxis jedoch deutlich:

- Beim Vertriebsstrategen handelt es sich um einen Arbeitertyp, der stark

strategisch verortet ist, jedoch über vertriebliche Praxiserfahrung verfügt und daher einschätzen kann, wie strategische Veränderungen vom Vertrieb wahrgenommen werden. Neben der Fähigkeit, innovative Themenstellungen zu bewerten, findet eine Überlapung mit den Aufgaben der Vertriebsunterstützung statt.

– Der Vertriebsunterstützer agiert vorwiegend als Dienstleister und erster Ansprechpartner für den Vertrieb. Diese Position sollte ausschließlich von Vertrieblern bekleidet werden, um die Anliegen und Bedürfnisse des Vertriebsbereichs ad hoc nachvollziehen zu können. Abbildung 3 zeigt den konstruierten Vertriebsmanagement-Bereich.

Die in Abbildung 3 dargestellte Zweiteilung ist mit Vor- und Nachteilen verbunden: Eine generalistische Ausrichtung sorgt dafür, dass jeder Mitarbeiter über Kenntnisse eines breiten Aufgabenspektrums verfügen muss. Dies gestaltet die jeweilige Tätigkeit abwechslungsreich. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter. Es wird sich weiterhin für kleine Kreditinstitute als problematisch herausstellen, geeignete Vertriebsmanagement-Mitarbeiter zu rekrutieren.

Hierbei ist zu betonen, dass beide Mitarbeitertypen, je nach Ausprägung, konzeptionelle Fähigkeiten mit Vertriebs-Know-how verbinden müssen. Die Breite der jeweiligen Tätigkeit führt dazu, dass jeder Mitarbeiter eine Vielzahl von Prozessschritten innerhalb des Vertriebsmanagement-Prozesses betreut. Dadurch ergeben sich weniger Schnittstellen, wobei Synergieeffekte

bei der Ausführung mehrerer Prozessschritte möglich sind. Als essenzieller Baustein dieses Konzeptes muss die Nähe zum Vertrieb angeführt werden.

Die enge Verbindung zwischen Vertrieb und Vertriebsmanagement hat sich bei der Herausbildung eines Omnikanal-Ansatzes als vorteilhaft erwiesen. Als Beispiel lässt sich die Etablierung neuer Vertriebsseinheiten wie Kunden-Service-Center, Businesscenter oder digitale Beratungszentren anführen, deren Entstehungsgeschichte oftmals im Vertriebsmanagement beginnt und dann im Vertrieb fortgesetzt wird.

Falls es die Größe des Kreditinstituts erfordert beziehungsweise ermöglicht, kann nachgelagert, auf Basis der generalistischen Ausrichtung, eine Spezialisierung im Bereich des Vertriebsmanagements erfolgen. Die angeführte Problemstellung, die damit verbunden sein kann, ist zwingend zu beachten. In diesem Zusammenhang ist eine funktionale Aufgliederung (wie Vertriebsunterstützer mit Schwerpunkt Produkte, Vertriebsunterstützer mit Schwerpunkt Controlling), kundengruppenspezifische Aufgliederung (etwa Vertriebsunterstützer Privatkunden, Vertriebsunterstützer Geschäftskunden) oder kundenreisepespezifische Aufgliederung (wie Vertriebsunterstützer Bauen und Wohnen, Vertriebsunterstützer Gründen und Wachsen) möglich.

Nachdem ein gewisser Grad der Professionalität im Vertriebsmanagement erreicht wurde, bietet es sich an, weiterführende Themenstellungen an das Vertriebsmanagement anzudocken (zum Beispiel Marketing).

Literaturhinweise

Bartels, G.; Djouimai, J. (2005). Eckpfeiler langfristiger Kundenbindung. In: Effert, D.; Ronzal, W. (Hrsg.) (2005). Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken: Von den besten profitieren. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 57-76.

Bathija, A.; Kümpel, T. (2019). Digitalisierung im Bankensektor – Notwendigkeit von neuen kundenzentrierten Geschäftsmodellen. In: Kümpel, T.; Schlenkrich, K.; Heupel, T. (Hrsg.) (2019). Controlling & Innovation 2019: Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 199-216.

Binckebanck, L. (2013). Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement. In: Binckebanck, L.; Hölter, A.-K.; Tiffert, A. (Hrsg.) (2013). Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie – Koordination – Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 3-35.

Groppe, S. (2015). Digital Signage – Effizienter Vertriebskanal oder lediglich „bunte Bilder in der Filiale“? In: Brock, H.; Bieberstein, I. (Hrsg.) (2015). Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 257-268.

Heinemann, G.; Gehrckens, M.; Adams, R. (2015). Digital Services und Commerce der Zukunft – Was können Finanzdienstleistungsunternehmen vom Handel von Morgen lernen? In: Brock, H.; Bieberstein, I. (Hrsg.) (2015). Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen: Wege in eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 141-172.

Jandt, H.-J.; Ruh, S. (2020). Vertriebsmanagement in Sparkassen – wer steuert den Vertrieb eigentlich? Online: <https://www.s-c.de/projekt/vertriebsmanagement-sparkassen-wer-steuert-vertrieb-eigentlich/> [abgefragt am 07.07.2020].

Pertl, P. (2019). Regionalbanken zwischen Digitalisierung, Regulierung und Niedrigzinsumfeld: So bleiben Sparkassen und Genossenschaftsbanken profitabel. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Pufahl, M.; Happe, G. (2004). Einleitung. In: Pufahl, M.; Happe, G. (Hrsg.) (2004). Innovatives Vertriebsmanagement: Trends, Branchen, Lösungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 9-10.

Schmoll, A. (2006). Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft: Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

von Stillfried, C. (2004). Vertrieboptimierung in Banken: Ein Ansatz für das Retailgeschäft. In: Pufahl, M.; Happe, G. (Hrsg.) Innovatives Vertriebsmanagement: Trends, Branchen, Lösungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 64-74. ■

## DigiLoge Filiale – Das Beste aus zwei Welten!

