

Vertriebsmanagement 2.0 - Vom Sandwich zum Treiber

Vertriebsmanagement bedeutet heute in vielen Banken und Sparkassen vor allem Produktmanagement und Planung von Vertriebskampagnen. Die Verzahnung von Vertrieb und Vertriebsmanagement gleicht dabei bei den meisten Sparkassen mehr einer Hassliebe, als dass daraus Mehrwert entsteht. Während die einen glauben, dass „die da drinnen“ sowieso keine Ahnung davon haben, was Kunden wollen, glauben die anderen, dass „die da draußen“ einfach mal machen sollten, anstatt über die Vertriebsstrategie zu lamentieren. Ständig befindet sich das Vertriebsmanagement in einer Sandwichposition zwischen Vertrieb, Vorstand und anderen Stabsabteilungen. Zeit für einen Neuanfang.

Die meisten Institute verfügen über ein zentrales Vertriebsmanagement. Hier wird das Produkt-, Preis- und Kanalmanagement verantwortet. Operativ bedeutet dies, dass sämtliche Vertriebsaktivitäten hier gesteuert werden sollen. Dies beinhaltet die Planung von Vertriebskampagnen, die strategische Weiterentwicklung der Vertriebskanäle, die Verantwortung der Betreuungsstrategie und das Vertriebscontrolling. Hierbei sind die häufigsten Schnittstellen der Gesamtvertrieb, der Vorstand, die Unternehmenssteuerung, die Unternehmenskommunikation und die Organisationsabteilung. Abhängig vom Thema ergibt sich daraus eine ineffiziente Sandwichposition. Ein paar Beispiele: Wer entscheidet über die Anzahl der durchzuführenden Vertriebskampagnen – diejenigen, die direkt für die Kunden da sind (Vertrieb), oder diejenigen, die das Kundengeschäft strategisch verantworten (Vertriebsmanagement)? Wer entscheidet über die Inhalte für den Facebookauftritt – die Unternehmenskommunikation oder das Vertriebsmanagement? Wer spricht mit den Verbundpartnern über die Vertriebsplanung – der Vertriebsverantwortliche oder ein Vertreter des Vertriebsmanagements?

Es ließen sich noch zahlreiche weitere Beispiele finden, das zentrale Problem ist jedoch immer gleich: Geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung.

Der Vertrieb kann sich stets in Ausreden flüchten, nicht die richtigen Produkte zu haben, oder nicht die richtigen Preise/Konditionen, das Vertriebsmanagement kann stets sagen, der Vertrieb performt nicht wie gewünscht. Eine mühsame Suche nach den Schuldigen beginnt, aus der alle als Verlierer hervorgehen. Meist ist diese Situation Treiber eines überbordenden Reportings, weil man sich gegenseitig mit möglichst detaillierten Auswertungen die Minderleistung beweisen möchte. Es ergibt schlicht keinen Sinn mehr, die Verantwortung für mindestens zufriedene Kunden auf zahlreiche Schultern zu legen. Häufig verschärft sich die Situation noch zusätzlich, da die meisten Vertriebsmanagementabteilungen rein auf den Privatkunden fokussiert sind, somit wird eine Kundengruppe, die für die Sparkasse das höchste Ertragspotenzial bietet, außen vor gelassen. In volatilen Zeiten wie diesen ergibt es nur noch begrenzt Sinn, in Jahresplänen Kampagnen zu planen. Flexibilität und maximale Kundenorientierung sind der Schlüssel für die Zukunft. Vertriebsmanagement sollte daher künftig keine Einzelleistung, sondern eine Teamleistung sein. Dies bedeutet, die starre Trennung zwischen Vertrieb und Vertriebsmanagement zumindest durch eine hybride Teamstruktur oder gemeinsame Verantwortung aufzuheben. In der Praxis ist hierfür nicht unbedingt eine aufbauorganisatorische Veränderung notwendig; im Rahmen der strategischen Planung trägt das Vertriebsmanagement zukünftig schlicht ebenso Verantwortung für die zu erreichenden Vertriebsziele wie der Vertrieb selbst. In größeren Häusern ist sogar denkbar, die Leitungen des Vertriebs und des Vertriebsmanagements zu fusionieren. Dadurch entsteht eine „Schicksalsgemeinschaft“ mit gleichgerichteten Interessen, nämlich das Kundengeschäft der Sparkasse zu einem – sowohl für den Kunden als auch für die Sparkasse – erfolgreichen Erlebnis zu machen. Die Steuerung erfolgt somit vom Ergebnis her denkend und nicht separat. Alternativ ist die aktive Vertriebsverantwortung für das Vertriebsmanagement z. B. innerhalb eines digitalen Beratungscenters und/oder der Business-Line denkbar. So ergibt sich ebenfalls ein regelmäßiger Rückfluss zu Verbesserungsmöglichkeiten durch Kundenfeedback. Aufgrund der großen Unterschiedlichkeiten der einzelnen Sparkassen innerhalb der S-Finanzgruppe können pauschale Meinungen nicht zur Lösung führen. Um hier die für die jeweilige Sparkasse sinnvolle Empfehlungen zu geben, ist zunächst eine neutrale Ursachenanalyse notwendig. Manchmal sind schlicht die handelnden Personen nicht die richtigen, oder die zugrundeliegende Vertriebsstruktur und das Vorgehen ist in die Jahre gekommen und damit Ursache für die mangelnde Vertriebsperformance. Stellen Sie sich daher kritische Fragen und vor allem: beantworten Sie diese ehrlich.