



VPS

Moderne Vertriebsplanung und -steuerung

Dass sich die Anforderungen der Kunden an die Bank der Zukunft in Zeiten zunehmender Digitalisierung erheblich verändert haben, ist mittlerweile hinlänglich bekannt. Viele Kunden nutzen schon die neuen und sich stetig weiter entwickelnden Angebote ihrer Bank, auf verschiedenen Kanälen Informationen zu suchen, Berechnungen durchzuführen oder Produkte zu kaufen. Die Beratung durch einen Kundenberater im Rahmen eines persönlichen Beratungsgesprächs – früher das Herzstück der Kundenbetreuung – stellt dabei heute nur noch eine Möglichkeit von vielen dar. Das geänderte Kundenverhalten hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf die Kundenberatung selbst, sondern muss auch bei einer modernen, über alle Vertriebskanäle verzahnten, Vertriebsplanung und -steuerung berücksichtigt werden. Der Kunde rückt hierbei mit seinen Bedürfnissen und den von ihm präferierten Kontaktwegen in das Zentrum des Handelns der Bank.

Für den Aufbau einer multi- bzw. omnikanalen Vertriebsplanung und -steuerung sind aus Sicht von innovent fünf Handlungsfelder zu beachten:

- **Potenzialermittlung**
- **Strategische, mittelfristige und operative Vertriebsplanung**
- **Verrechnungssystematik und Zielsystem**
- **Impulssteuerung**
- **Kennzahlen**

Ausgangspunkt der Vertriebsplanung und -steuerung ist die Ermittlung des Kundenpotenzials über alle möglichen Vertriebskanäle und Zugangswege. Die ermittelten Potenziale stellen die wesentliche Grundlage für das Treffen von Grundsatzentscheidungen in der strategischen Planung und der stufenweisen Konkretisierung in der mittelfristigen Planung sowie der operativen Vertriebsplanung dar. Vor allem für die Ableitung der operativen Planzahlen für das Folgejahr, stellt die Ermittlung des realistischen Potenzials einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Hierbei ist aufgrund der unterschiedlichen Datenlage zwischen Potenzialen von Bestandskunden und möglichen Neukunden zu unterscheiden. Damit das Potenzial optimal in der Vertriebsplanung genutzt werden kann, muss für jeden Kunden das Potenzial individuell in Euro quantifiziert werden.

Im Rahmen der drei skizzierten Planungsphasen findet ebenfalls jeweils ein Abgleich mit den vorhandenen bzw. benötigten Kapazitäten und Ressourcen statt, die für die Erreichung der geplanten Vertriebsziele benötigt werden. Hierbei sind Prognosen zur erwarteten Vertriebskanalnutzung der Kunden zu berücksichtigen, da je nach Kanalpräferenz der Kunden unterschiedliche Ressourcenbelastungen zu erwarten sind.

Auch die Verrechnungssystematik bzw. Zielsysteme der einzelnen Mitarbeiterrollen müssen sich in einer multi- bzw. omnikanalen Vertriebssteuerung weiterentwickeln. Es muss sichergestellt werden, dass die zukünftige Verrechnungssystematik ein optimales Zusammenspiel zwischen den einzelnen Organisationseinheiten der Vertriebskanäle fördert und den Kunden in den Mittelpunkt der Steuerung stellt.

Bei der Ausgestaltung der Zielsysteme steht die optimale Betreuung der Kunden durch den Kundenverantwortlichen – unabhängig vom Kanal – im Vordergrund. „Verteilungskämpfe“ zwischen den Vertriebskanälen müssen dabei verhindert werden. So sind beispielsweise Mitarbeiter mit Kundenverantwortung hauptsächlich für die Bedarfsfeldabdeckung mit Produktabschlüssen (Durchdringung) verantwortlich und nicht zwingend für den Abschluss selbst. Inhaltlich sollten die Zielsysteme neben Ergebnis- bzw. Wachstumszielen (z. B. Deckungsbeitrag, Volumen oder Stücke) auch Aktivitäten- (z. B. Kundendurchdringung mit ganzheitlicher Beratung, Kundenzufriedenheit oder Terminvereinbarungen) und Effizienzziele (Lenkung ins Onlinebanking oder Gesprächsdauer) beinhalten.



Damit jeder Mitarbeiter seine für sich individuell passenden Zielhöhen für die einzelnen Komponenten erhält, wird empfohlen, die Ziele potenzialorientiert auf die jeweiligen Teams bzw. Mitarbeiter zu verteilen.

Eine weitere wichtige Säule stellt die Impulssteuerung dar. Diese versteht sich als eine zentrale Steuerung der ereignisbasierten Kommunikation (über z. B. Anlässe, Kampagnen oder Individualangebote) über alle Vertriebskanäle zur Unterstützung der Umsetzung der Anforderungen aus dem Kundenbetreuungskonzept. Aufgabe der Impulssteuerung ist es den „richtigen“ Kunden, zum „richtigen“ Zeitpunkt, mit den „richtigen“ Themen über den richtigen „Kontaktweg“ anzusprechen mit dem Ziel, den Kunden in eine (Selbst-) Beratung zu leiten.

Zur Unterstützung des skizzierten multi- bzw. omnikanalen Planungs- und Steuerungsvorgehens sollten geeignete Kennzahlen und Messpunkte entlang der häufig vorkommenden Kundenreisen in adressatengerechten Berichten und Cockpits zur Verfügung gestellt werden. Gleichmaßen ist es notwendig, jederzeit Transparenz darüber zu erhalten, wo Kundenreisen abgebrochen werden bzw. an welchen Stellen häufig ein Kanalwechsel vollzogen wird, um Gründe dafür zu erkennen und Optimierungsmaßnahmen abzuleiten.

Bei der Umsetzung Ihrer multi-/omnikanalen Vertriebsplanung und -steuerung bieten wir von innovent consult Banken und Sparkassen als Managementberatung maßgeschneiderte Lösungsansätze – getreu unserem Motto „einfach.wirksam.erlebbar“

Ihre innovent consult aus Münster!