

---

# **Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling und -reporting in der dt. Finanzdienstleistungsindustrie**

**-**  
**Status quo der Professionalität, Erfolgswirksamkeit und der Erfolgsfaktoren im Retail Banking, Private Banking und im Firmenkundengeschäft**

**Frontiers Management Consulting  
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH,  
Frankfurt am Main**

**in Zusammenarbeit mit**

**HCI Stiftungslehrstuhl für Finanzdienstleistungen  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL,  
Oestrich-Winkel**

**Ausgewählte Untersuchungsergebnisse,  
Frankfurt am Main, im Januar 2008**

- 
- 1. Management-Summary**
  - 2. Studienanlage, Methodik, Teilnehmer**
  - 3. Ausgewählte Kernergebnisse**
  - 4. Projektpartner & Impressum**

**Im Sinne einer Vorbemerkung: In der Selbsteinschätzung der befragten Institute wird die eigene Professionalität im Themenfeld Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling und -reporting als durchaus auskömmlich eingestuft. Abgesehen von einer lückenhaften IT-Unterlegung sieht man in diesem Themenfeld auf den ersten Blick augenscheinlich keinen zwingenden Handlungsbedarf.**

**Eher selbstkritisch ist man hingegen mit Blick auf die nicht immer strukturierte und systematische Vorgehensweise der eigenen Vertriebsmitarbeiter in Sachen Akquisition und Bestandskundenmanagement. Indes: Die Mehrzahl der befragten Institute setzt auf den Vertriebsmitarbeiter als „Unternehmer in eigener Sache“ und verlässt sich bei der Vertriebssteuerung auf die vorhandene Unternehmenskultur und Selbstkontrolle.**

**Allein deswegen - und nicht zuletzt rein objektiv - muss die Eigeneinschätzung der Branche relativiert werden: Die befragten Institute sind in Sachen Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling in der Realität nicht wirklich professionell aufgestellt.**

**So wird Planung eher als Pflichtaufgabe, denn als gestaltendes Instrument für den Vertrieb wahrgenommen. Geplant wird in starren Systemen - zu festen Zeitpunkten, in festen Planungshorizonten, meist nach wenigen „Pflichtkennzahlen“. Gerade die eigentlich interessanten Planungsgrößen werden nicht aufgenommen, eine flexible bzw. rollierende Planung wird nur vereinzelt angewandt.**

**In der Vertriebssteuerung als Führungsaufgabe beschränkt man sich auf das Minimum: Sofern überhaupt „geführt“ wird, werden vor allem Standard-Instrumente eingesetzt. Tiefer gehende Führung und Unterstützung des Vertriebs wird oftmals nicht als Aufgabe wahrgenommen. Zudem: Vertriebssteuerung über variable Vergütungssysteme und nicht-monetäre Anreize fehlt oder ist unvollständig. Bei weitem nicht alle befragten Institute vergüten ihre Vertriebsmannschaft variabel. Selbst wenn: Dies erfolgt nicht immer bei allen Mitarbeitern und es erfolgt meist ausschließlich nach Volumen und Ertrag. Andere Kennzahlen, z.B. Potentialausschöpfung, Kundenzufriedenheit und Loyalität, werden kaum genutzt.**

---

**Ein grundsätzlicher Blick auf die Kennzahlen, die für Planung, Steuerung und Controlling herangezogen werden: Hier konzentriert man sich auf das Einfache bzw. auf das „einfach Machbare“ und nicht auf die eigentlich anzustrebenden Zieldimensionen. Genutzt werden fast ausschließlich Kennzahlen zu Volumens- und Ertragswerten. Nur ganz vereinzelt haben auch Kennzahlen, die Auskunft über Aktivitäten, Potentiale, Cross-Selling-Quoten, Risiko etc. geben, eine gewisse Relevanz.**

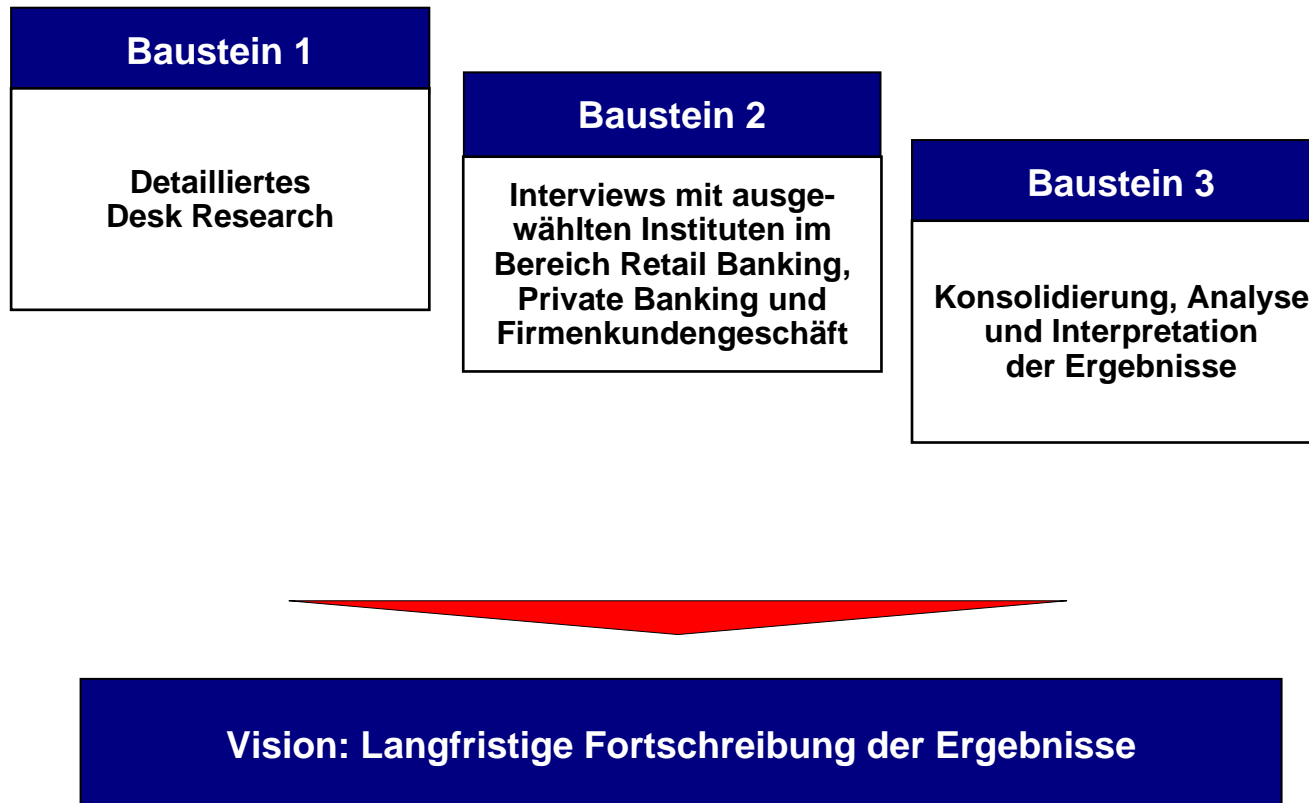
**Überspitzt formuliert: Bei Planung, Steuerung und Controlling dominiert die Vergangenheitsorientierung, häufig fehlt es zudem an der notwendigen strategische Fundierung. Inhaltlich fokussiert man sich auf die Ergebnisseite, Aktivitätensteuerung ist indes eher ein Fremdwort. Hinzu kommen eher limitierte Mitarbeiterkapazitäten und eine unzureichende IT-Unterlegung der entsprechenden Prozesse.**

**Fazit: Die vielfältigen Möglichkeiten, die sich durch professionelle Aktivitäten im Bereich Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling eigentlich bieten, werden in der Finanzdienstleistungsindustrie aktuell allenfalls in Ansätzen ausgeschöpft. Überdies muss noch deutliche Überzeugungsarbeit dahingehend geleistet werden, als dass diese Instrumente nicht dem reinen Selbstzweck dienen, sondern dass damit die täglich spürbaren Probleme im Vertrieb erfolgreich angegangen werden könnten.**

### Erfolgskritische Themen / Handlungsempfehlungen

|  |  |
|--|--|
| <b>Fit mit der Unternehmensstrategie</b> | <b>Klare Ableitung von Zielen und Grundsätzen sowie Grundlagen für Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling aus der Unternehmensstrategie.</b>  |
| <b>Fit mit der Unternehmenskultur</b>    | <b>Anpassung von Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling auf die bestehende Unternehmenskultur, gegebenenfalls bewusstes &amp; aktives Management gewünschter Kulturveränderungen.</b>  |
| <b>Kennzahlen</b>                        | <b>Erarbeitung und Definition von Kennzahlen, die nicht nur Volumen und Ergebnisse nachtragen, sondern valide die Unternehmensziele und Vertriebsprozesse (Aktivitäten!) wiedergeben.</b>  |
| <b>Planung</b>                           | <b>Festlegung eines Planungsprozesses, der Unterstützung &amp; Struktur im Vertrieb mit sich bringt.</b>   |
| <b>Steuerung</b>                         | <b>Festlegung von Steuerungsinhalten und -instrumenten, die die Unternehmensziele wiedergeben, auf den zugrunde gelegten Kennzahlen basieren &amp; nicht-monetäre Anreize einbeziehen.</b> |
| <b>Controlling</b>                       | <b>Definition von Auswertungsroutinen und einer Reportingstruktur, die den Bedürfnissen der Geschäftsführung, der Vertriebsleitung und der Vertriebsmitarbeiter entspricht.</b>            |
| <b>Organisatorische Aufstellung</b>      | <b>Klare Definition von Zuständigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen.</b>   |
| <b>IT-Unterlegung</b>                    | <b>Schaffung von einheitlichen, einfach anwendbaren Lösungen, die alle Teilbereiche und Prozessschritte von Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling, -reporting unterstützen.</b>       |

- 1. Management-Summary**
- 2. Studienanlage, Methodik, Teilnehmer**
- 3. Ausgewählte Kernergebnisse**
- 4. Projektpartner & Impressum**



## Teilnehmerkreis der Untersuchung

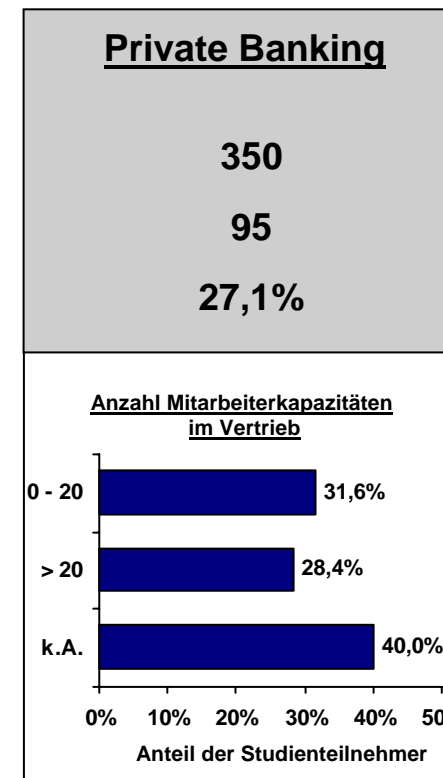
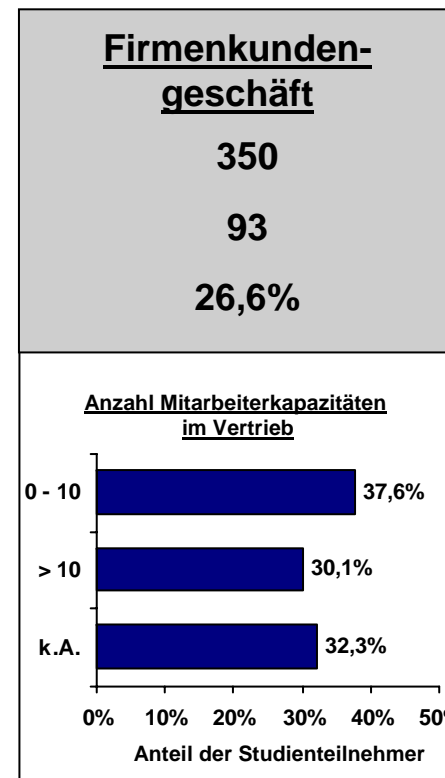
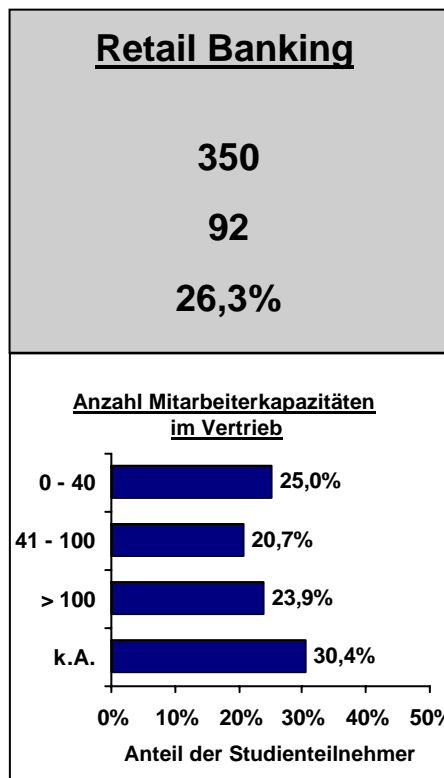
### Segment

Grundgesamtheit

Anzahl Interviews

Ausschöpfungsgrad

Größe der Vertriebs-  
organisationen der  
teilnehmenden  
Institute

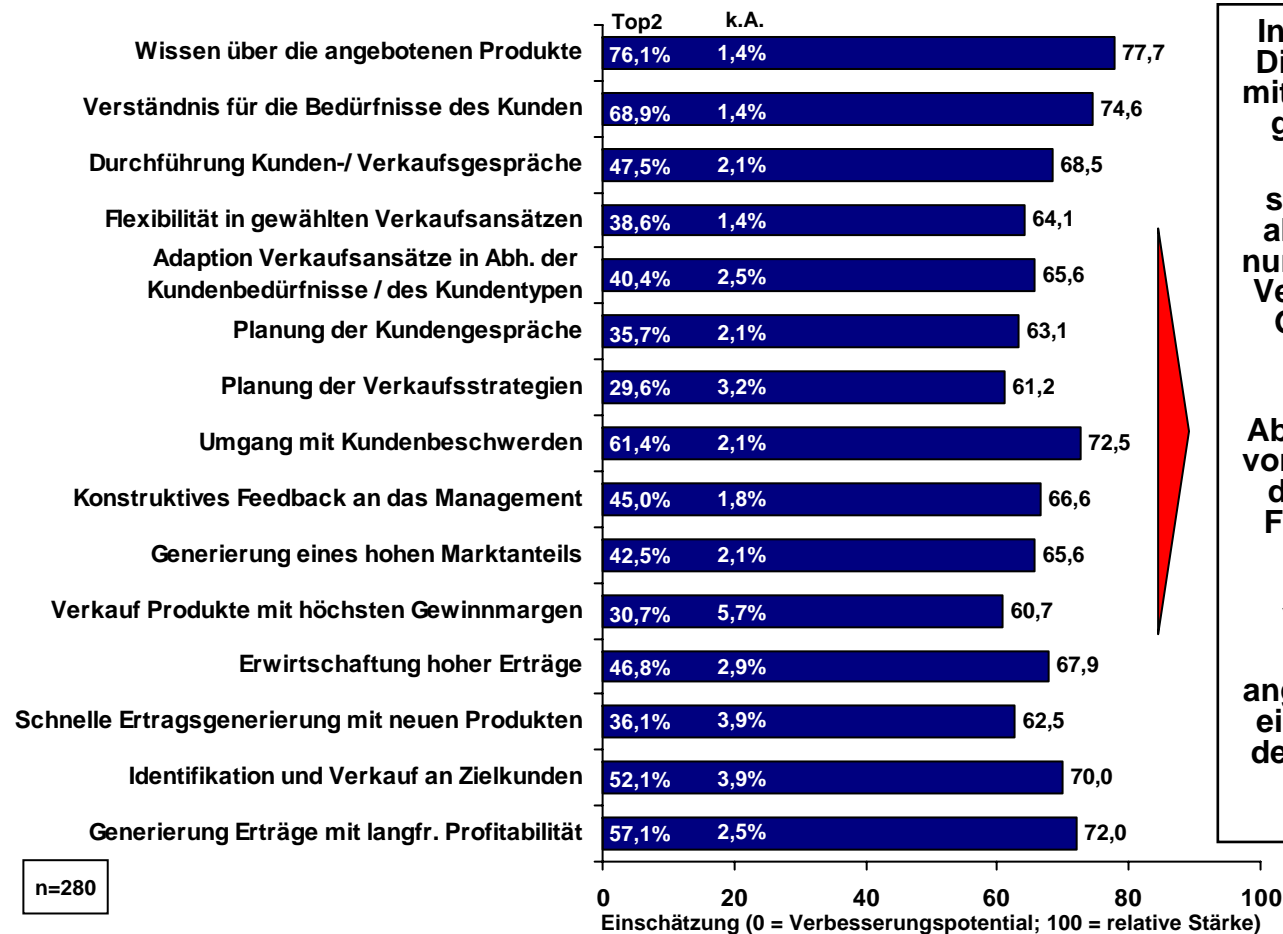


**Gleichmäßige Verteilung der Teilnehmer nach Größe der entsprechenden Vertriebsorganisationen in allen drei Segmenten.**

1. **Management-Summary**
2. **Studienanlage, Methodik, Teilnehmer**
3. **Ausgewählte Kernergebnisse**
4. **Projektpartner & Impressum**

## Eher selbstkritische Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen in Sachen Vertriebs- und Kundenmanagement

„In welchen Bereichen sehen Sie die relativen Stärken und Verbesserungspotential der Vertriebsmitarbeiter in Ihrem Unternehmen?“



In der Eigensicht der befragten Institute: Die Vertriebsmitarbeiter kennen sich aus mit den Produkten, verstehen Kunden und gehen gut mit deren Beschwerden um.

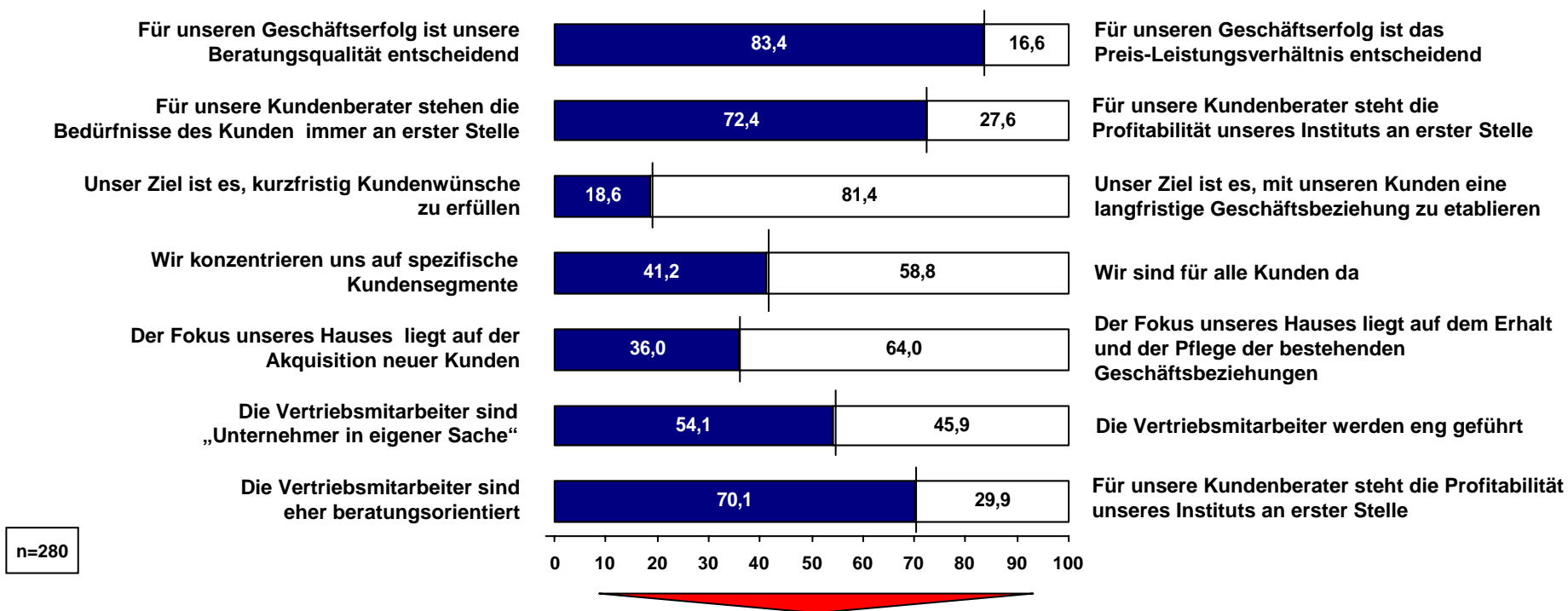
Eine wirklich geplante und damit strukturierte Vorgehensweise erkennen aber auch die befragten Führungskräfte nur eher vereinzelt. Zudem ein Thema: Der Verkauf von Produkten mit den höchsten Gewinnmargen. Beide Punkte sind ein klares Indiz für die Notwendigkeit systematischer Vertriebssteuerung.

Abgesehen davon: Von der Durchführung von Kundengesprächen über die Adaption des eigenen Verkaufsansatzes und des Feed-backs an das Management bis hin zur Identifikation neuer Zielkunden: Bereits in der Eigensicht existieren vielfältige Ansätze zur Verbesserung.

Eher nachrichtlich: Eine Vielzahl der angemerkt Themen könnten im Rahmen einer strukturierten Professionalisierung der eigenen Ansätze in Sachen Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling erfolgreich angegangen werden.

## Langfristig orientierte Bestandskundenpflege durch Vertriebsmitarbeiter als „Unternehmer in eigener Sache“ ist offenbar die Strategie der Wahl

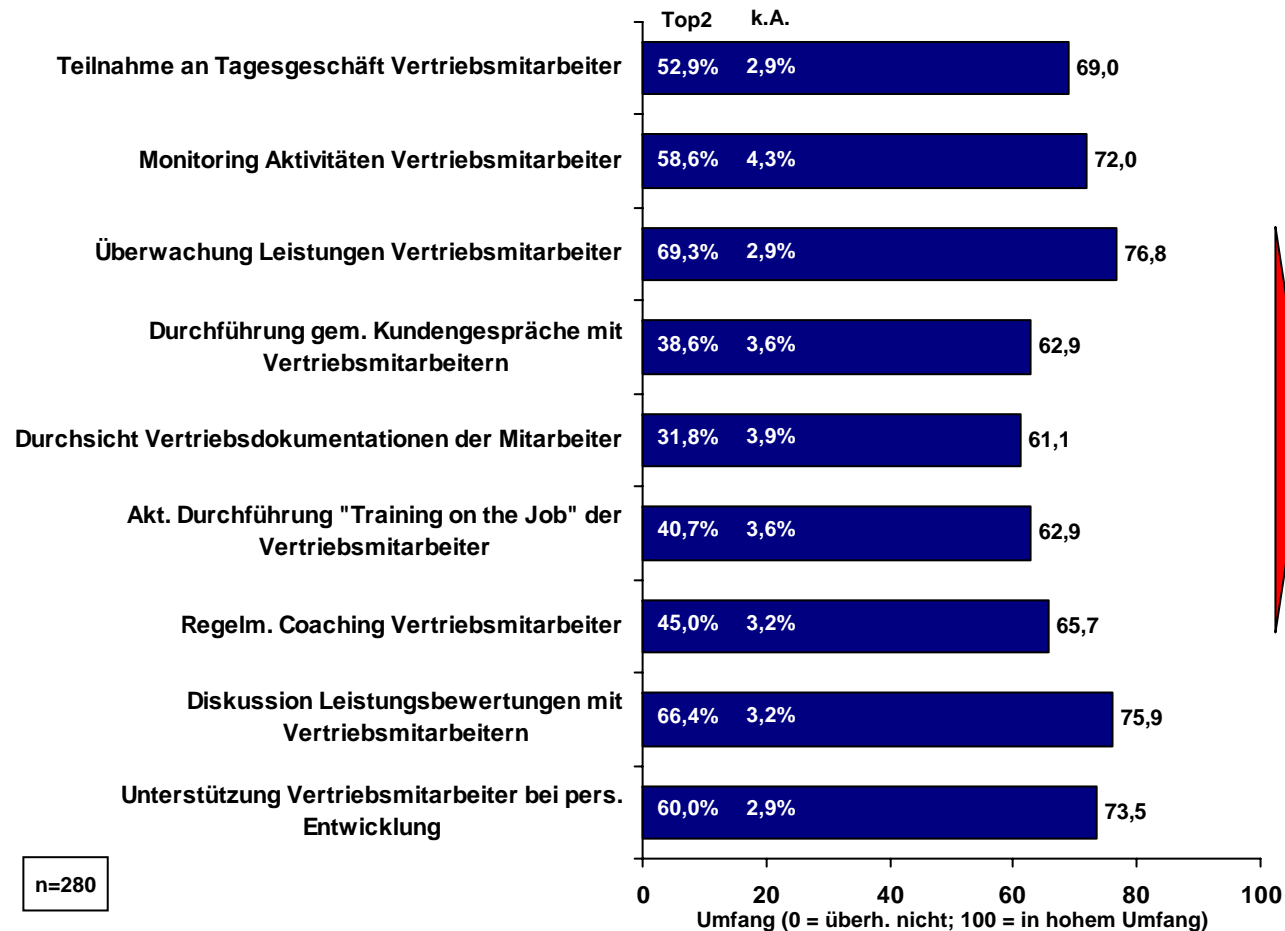
„In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“  
(0 = Aussage A trifft zu, 100 = Aussage B trifft zu)



Im Durchschnitt orientiert sich die Strategie der befragten Institute an der langfristigen Bestandspflege aller möglichen Kunden durch Beratungsqualität und Bedürfnisorientierung. Eng geführt werden die Vertriebsmitarbeiter dazu aber eher nicht, es dominiert der „Unternehmer in eigener Sache“.

## In Sachen Führung dominiert im Vertrieb offenkundig „die lange Leine“

„Ihrer Einschätzung nach: In welchem Umfang werden in Ihrem Unternehmen die folgenden Aktivitäten von Führungskräften mit direkter Verantwortung für Vertriebsmitarbeiter durchgeführt?“



n=280

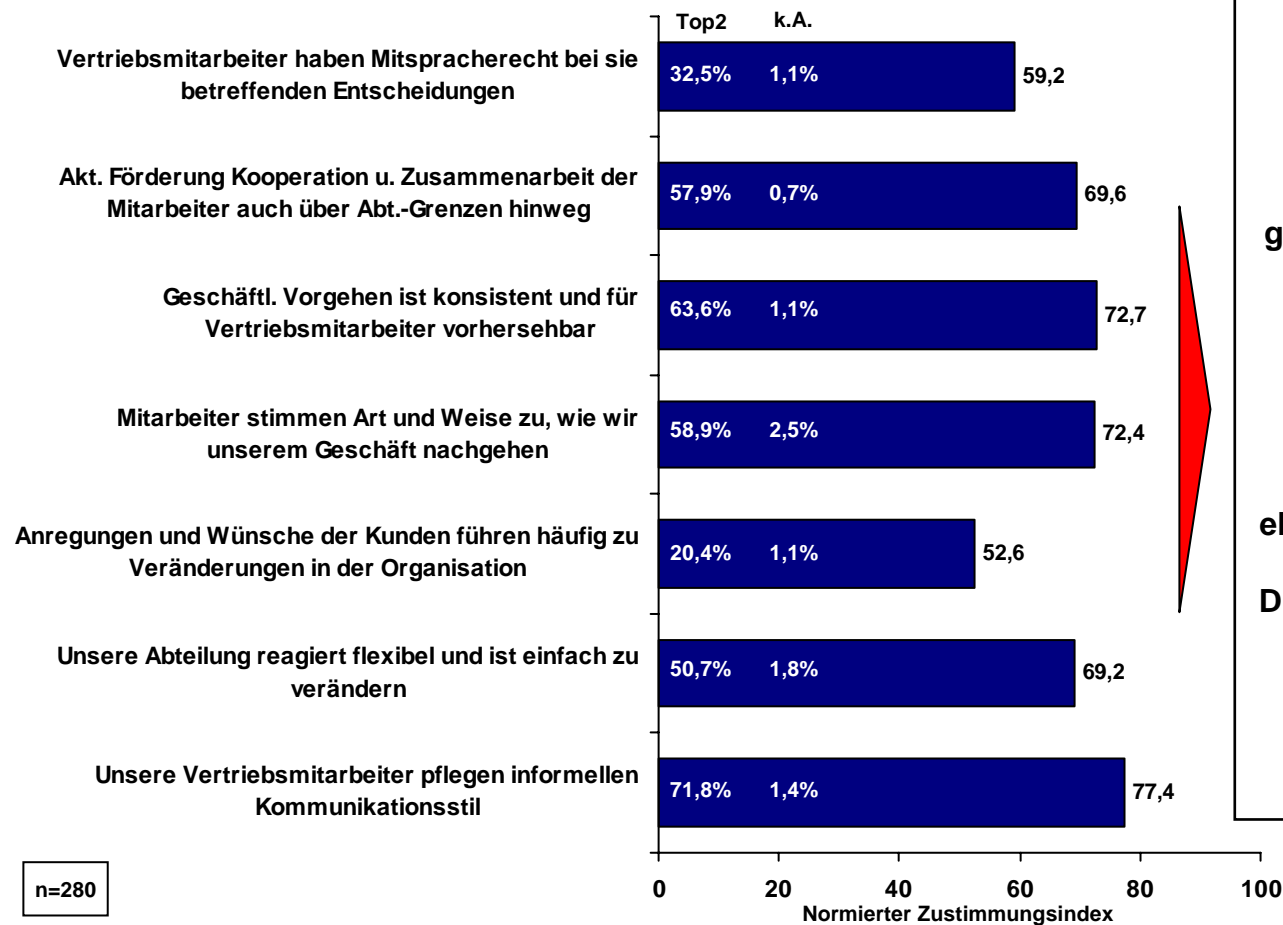
Die befragten Führungskräfte führen nach eigenen Angaben eher an der langen Leine:  
Die Leistungen der Vertriebsmitarbeiter werden zwar noch von rund 69% der befragten Führungskräfte geprüft und mit den Vertriebsmitarbeitern diskutiert.

Geht es jedoch um gemeinsame Kundengespräche, Durchsicht von Gesprächsberichten, intensiveres Training und Coaching, so nimmt die Mehrheit der befragten Führungskräfte die entsprechende Führungsverantwortung lediglich eher reduziert an.

Berichtenswert: Ein höherer Grad an Verhaltenssteuerung ergibt sich bei beratungsorientierten Banken, dies wirkt sich dann auch positiv auf die Performance dieser Institute aus.

## Die Vertriebskultur erscheint eher geprägt von Opportunismus (1)

„In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Aussagen bezüglich der Vertriebskultur Ihres Hauses zu?“



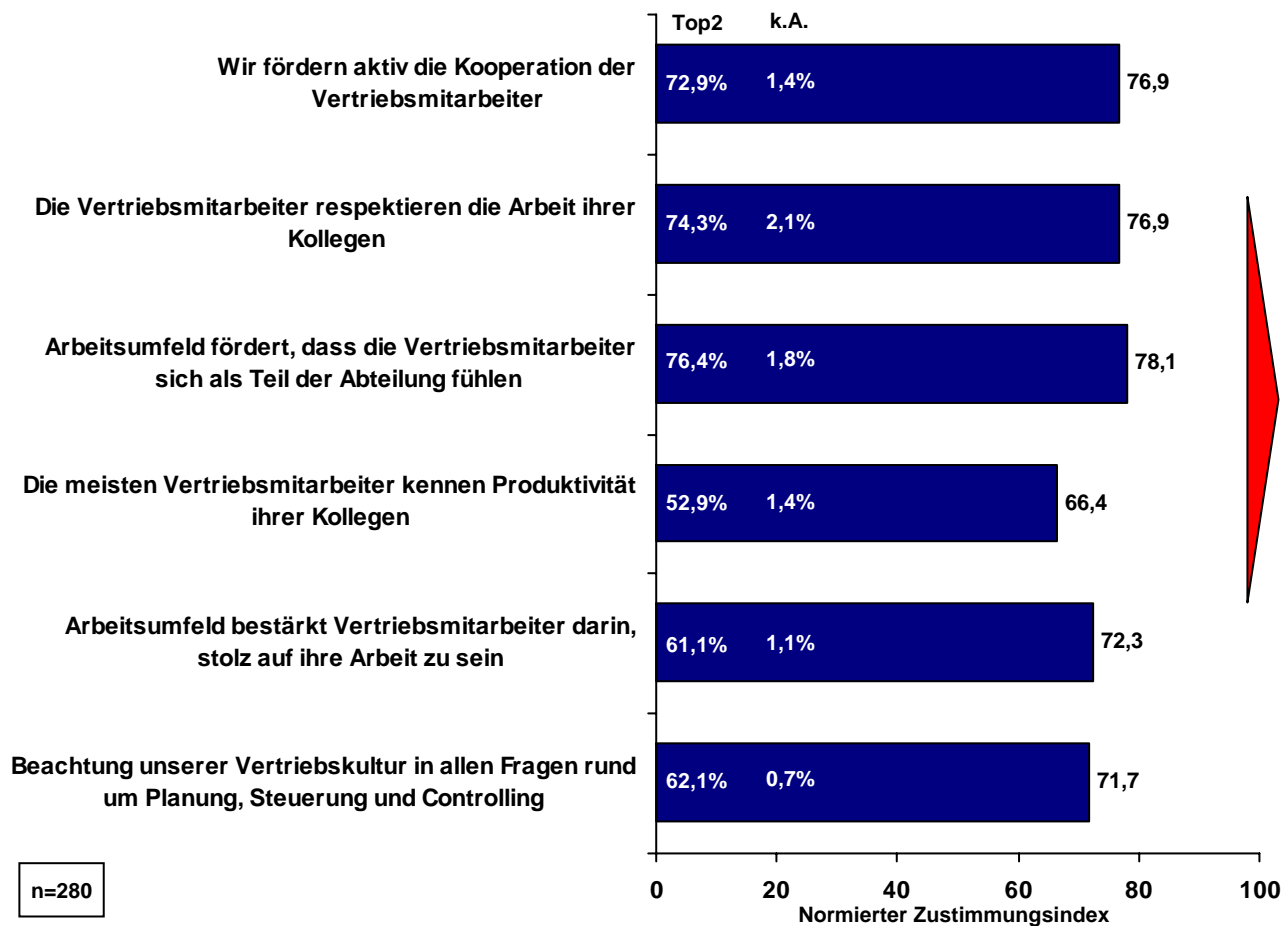
Die Äußerungen der befragten Institute zeichnen das Bild einer eher unverbindlichen, opportunistisch geprägten Unternehmenskultur, in der die Vertriebsmannschaften nur selten in Entscheidungen einbezogen wird, das Vorgehen nicht immer konsistent und vorhersehbar ist und Kundenwünsche nur selten zu Veränderungen führen.

Damit eher limitierte Hinweise auf eine strukturierte Planung und klare Steuerung. Man verlässt sich offenbar eher auf die informelle Kommunikation als auf eine klare Arbeitsbasis.

Dies wohlgermerkt überwiegend Antworten von Führungskräften und nicht der Vertriebsmitarbeiter selbst.

## Die Vertriebskultur erscheint eher geprägt von Opportunismus (2)

„In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Aussagen bezüglich der Vertriebskultur Ihres Hauses zu?“



Exakt auf diese Vertriebskultur setzt die Mehrzahl der Führungskräfte, wenn es um die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter geht.

## Gerade nach den eigentlich interessantesten Kennzahlen wird mehrheitlich nicht geplant (1)

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang die nachfolgenden Kennzahlen zur Vertriebsplanung eingesetzt werden.“

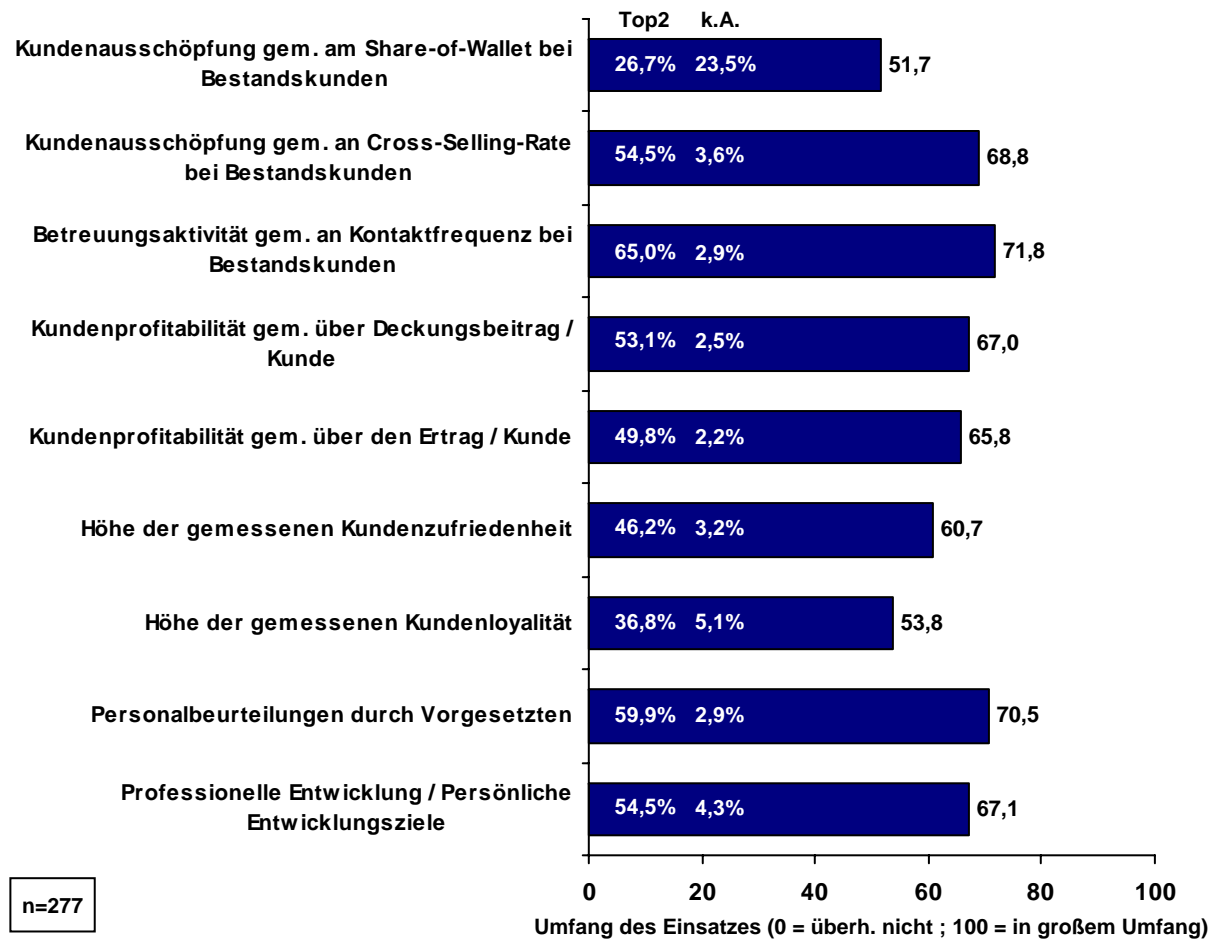


Geplant werden die „Standard-Kennzahlen“, d.h. Volumens-, Ertrags- und Gewinngrößen. Gerade jedoch die eigentlich spannenden Kenngrößen wie Kundenpotential oder Akquisitionsaktivität finden bei der Mehrzahl der Institute bislang noch keinen Eingang in die Planung.

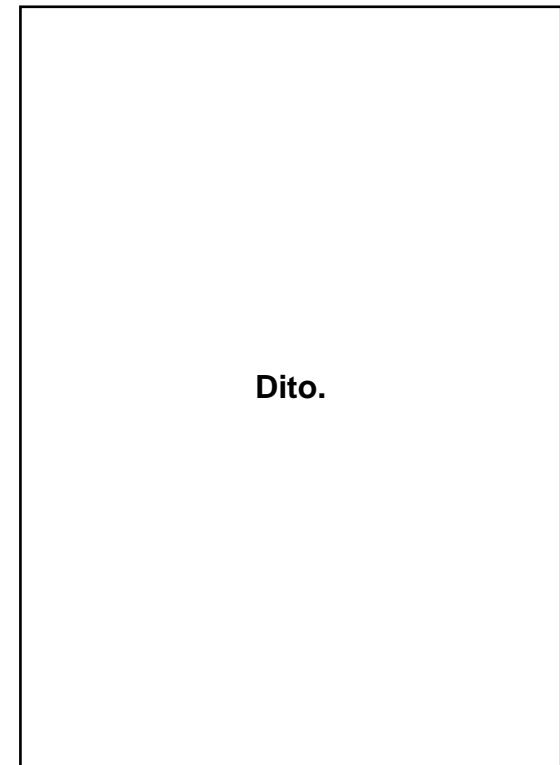
n=277

## Gerade nach den eigentlich interessantesten Kennzahlen wird mehrheitlich nicht geplant (2)

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang die nachfolgenden Kennzahlen zur Vertriebsplanung eingesetzt werden.“

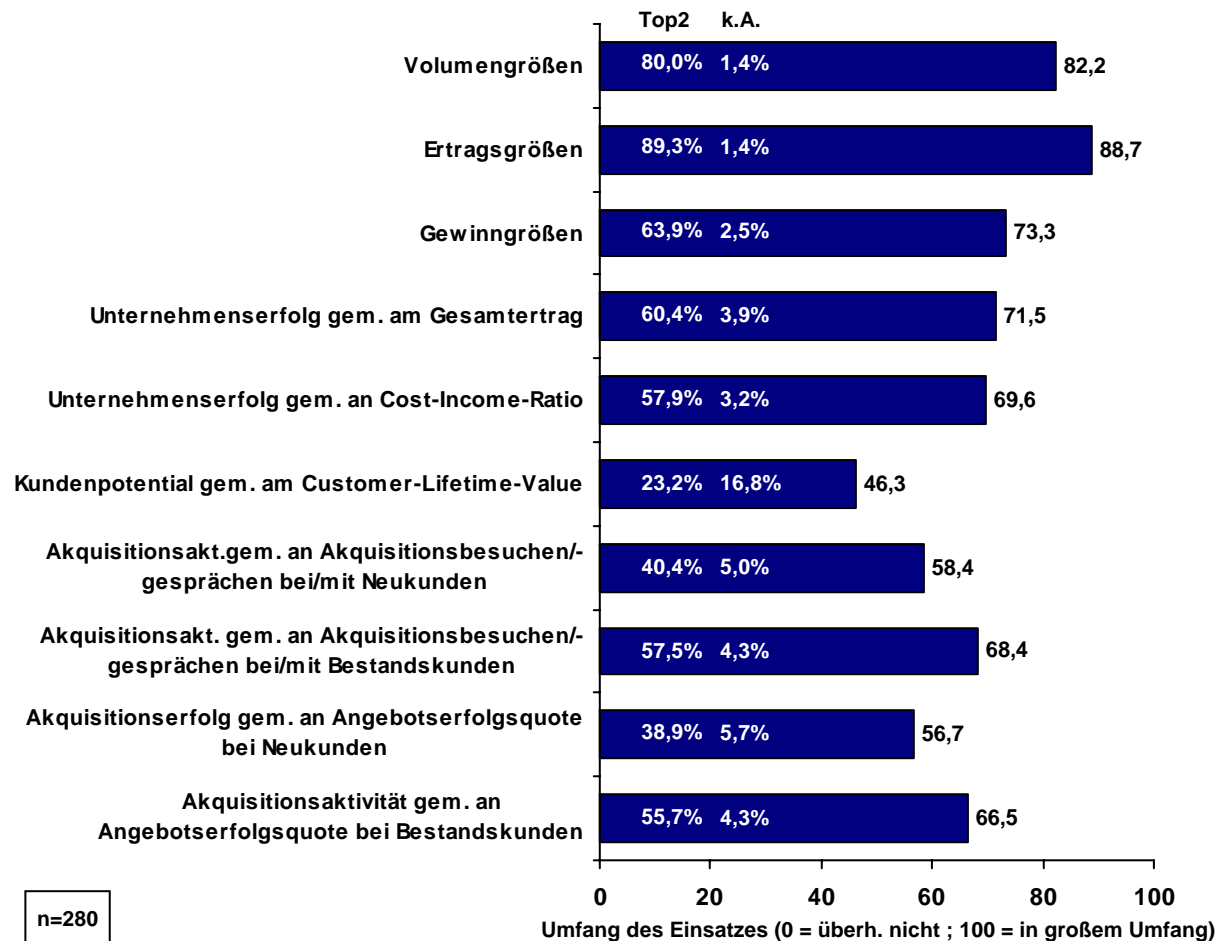


n=277



## Erwartungsgemäß: Nach den eigentlich interessantesten Kennzahlen wird mehrheitlich auch nicht gesteuert (1)

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang die nachfolgenden Kennzahlen zur Vertriebssteuerung eingesetzt werden.“

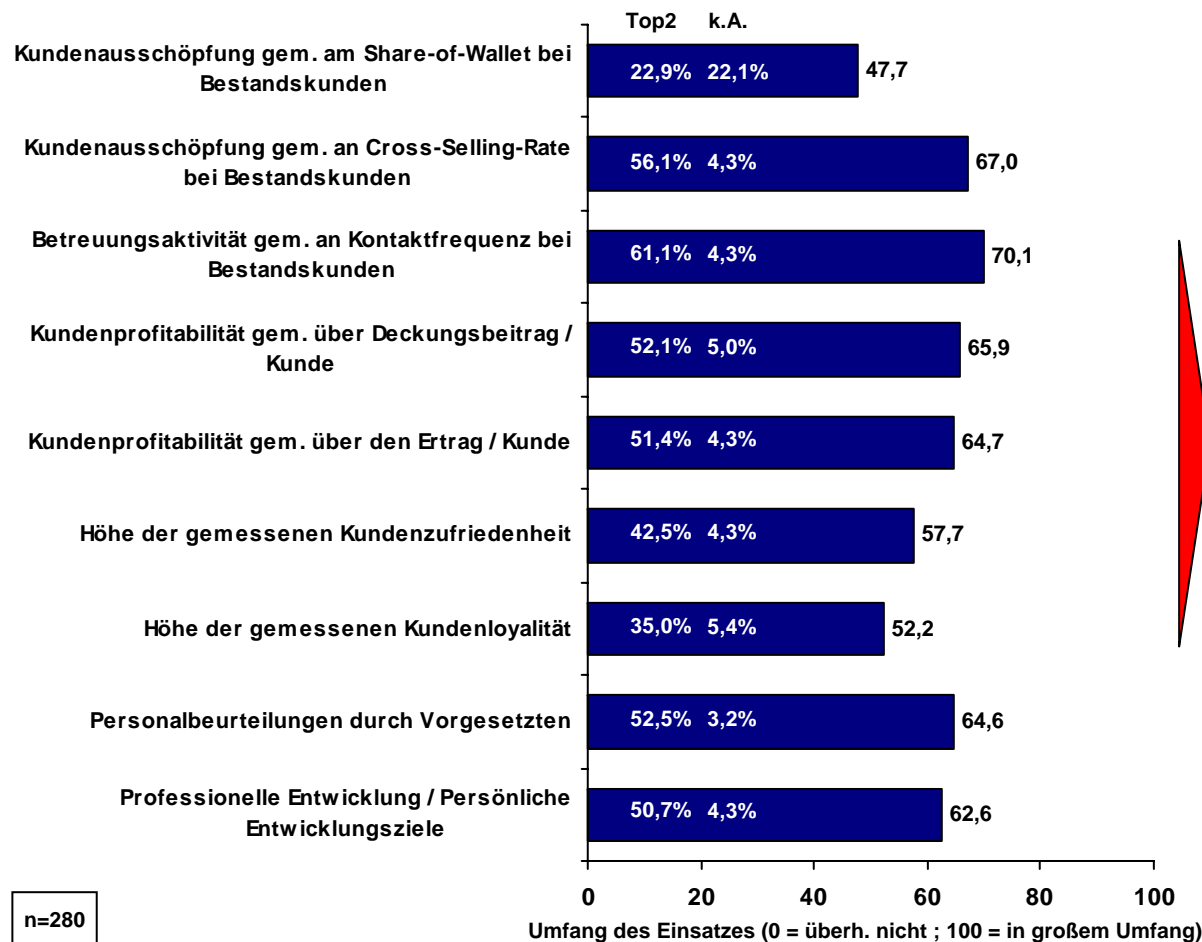


n=280

**Gewissermaßen analog zur Vertriebsplanung:**  
Der Vertrieb wird vorrangig über volumen- und ertragsgetriebene Kennzahlen gesteuert.  
Bereits weniger häufig ist die Steuerung nach Gewinngrößen oder Cost-Income Ratio. Im Firmenkundengeschäft ist dies indes häufiger, im Private Banking etwas weniger häufig zu finden.  
Erwartungsgemäß eher Mangelware ist hingegen die Steuerung nach Potential oder die Berücksichtigung der Akquisitionsaktivitäten der Vertriebsmitarbeiter.

## Erwartungsgemäß: Nach den eigentlich interessantesten Kennzahlen wird mehrheitlich auch nicht gesteuert (2)

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang die nachfolgenden Kennzahlen zur Vertriebssteuerung eingesetzt werden.“



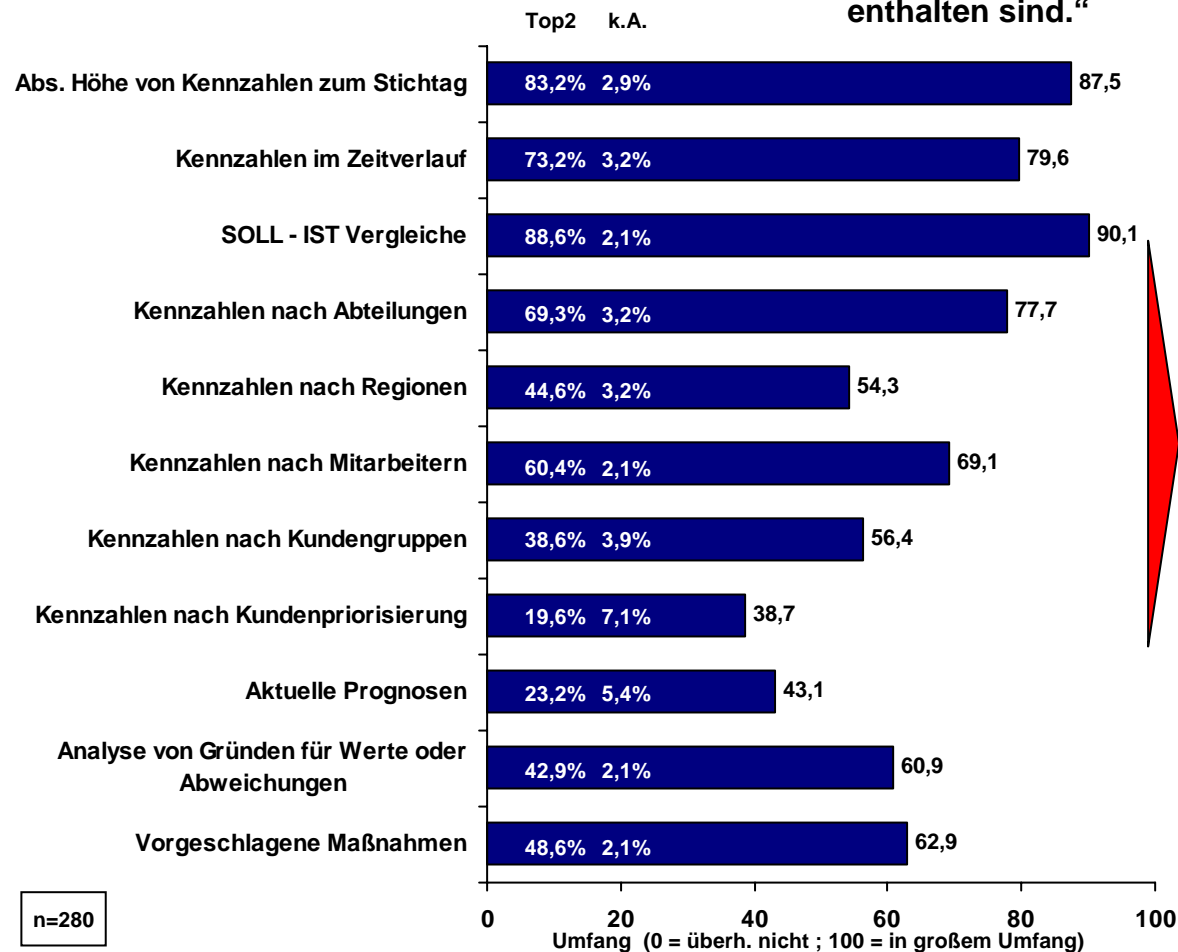
n=280

Analog zur Vertriebsplanung: Relevante Kennzahlen wie Kundenausschöpfung, Kundenzufriedenheit oder -loyalität finden kaum Berücksichtigung bei der Vertriebssteuerung.

Quintessenz: Die deutliche Mehrheit der befragten Institute verzichtet damit auf einen validen Wegweiser zur Potentialausschöpfung und zur Maximierung der Deckungsbeiträge.

## Beim Vertriebsreporting beschränkt man sich auf solide Hausmannskost

„Bitte geben Sie an, in welchem Umfang die nachfolgenden Inhalte im Standard-Vertriebsreporting Ihres Hauses enthalten sind.“



**Auch in Sachen Vertriebsreporting existieren beträchtliche Reserven:**

Die befragten Institute geben an, sich in erster Linie auf eine simple Berichterstattung der absoluten Höhe von Kennzahlen, eine entsprechende Betrachtung im Zeitverlauf sowie SOLL-IST Vergleiche zu konzentrieren.

Auswertungen nach unterschiedlichen Kundengruppen, nach einer vorgegebenen Priorisierung der Adressen oder selbst nach Regionen sind eher die Ausnahme.

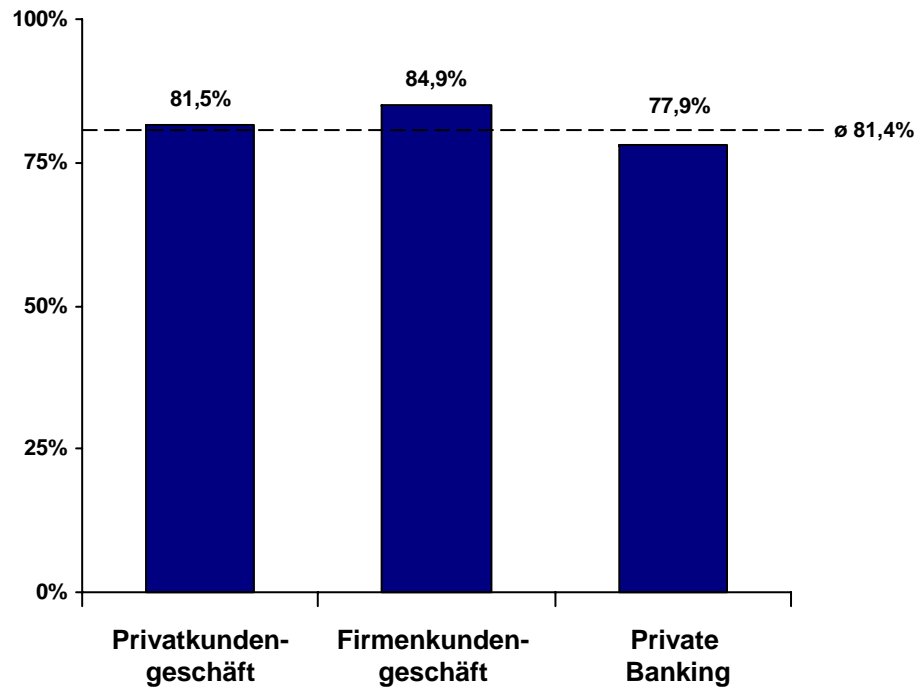
Der analytische Nutzen des eigentlich vorliegenden Datenmaterials wird also bei weitem nicht abgerufen.

Ebenfalls selten: Prognosen, Abweichungsanalysen oder auch Maßnahmenempfehlungen.

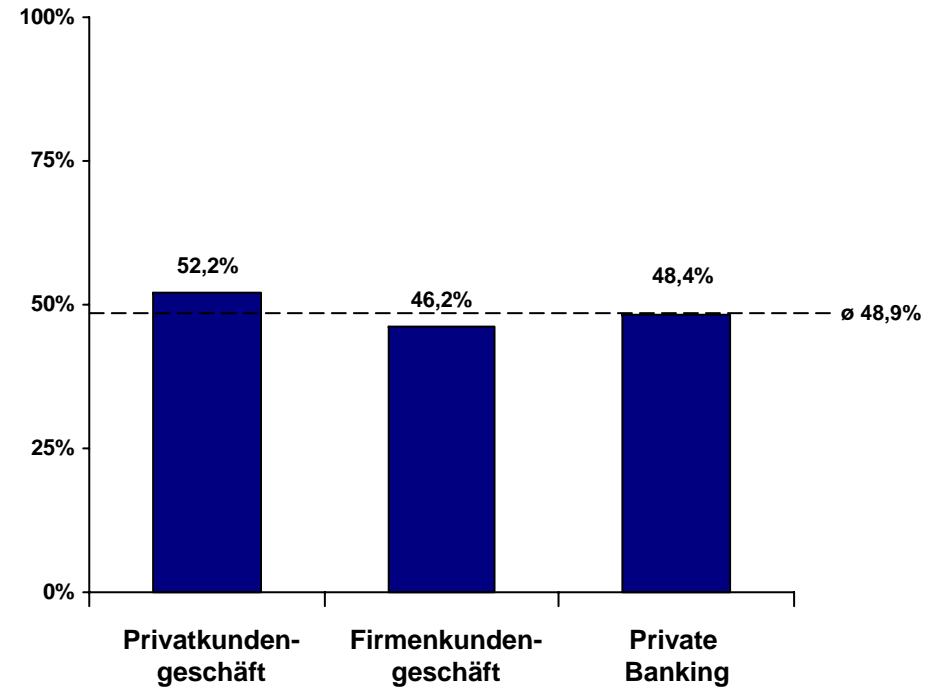
Fazit: Bereits in der Eigensicht der befragten Institute klarer Handlungsbedarf.

## Erst knapp die Hälfte der befragten Institute nutzt ein Customer-Relationship-Management-System

„Nutzen Sie ein Software-Tool zur Unterstützung bei Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling?“



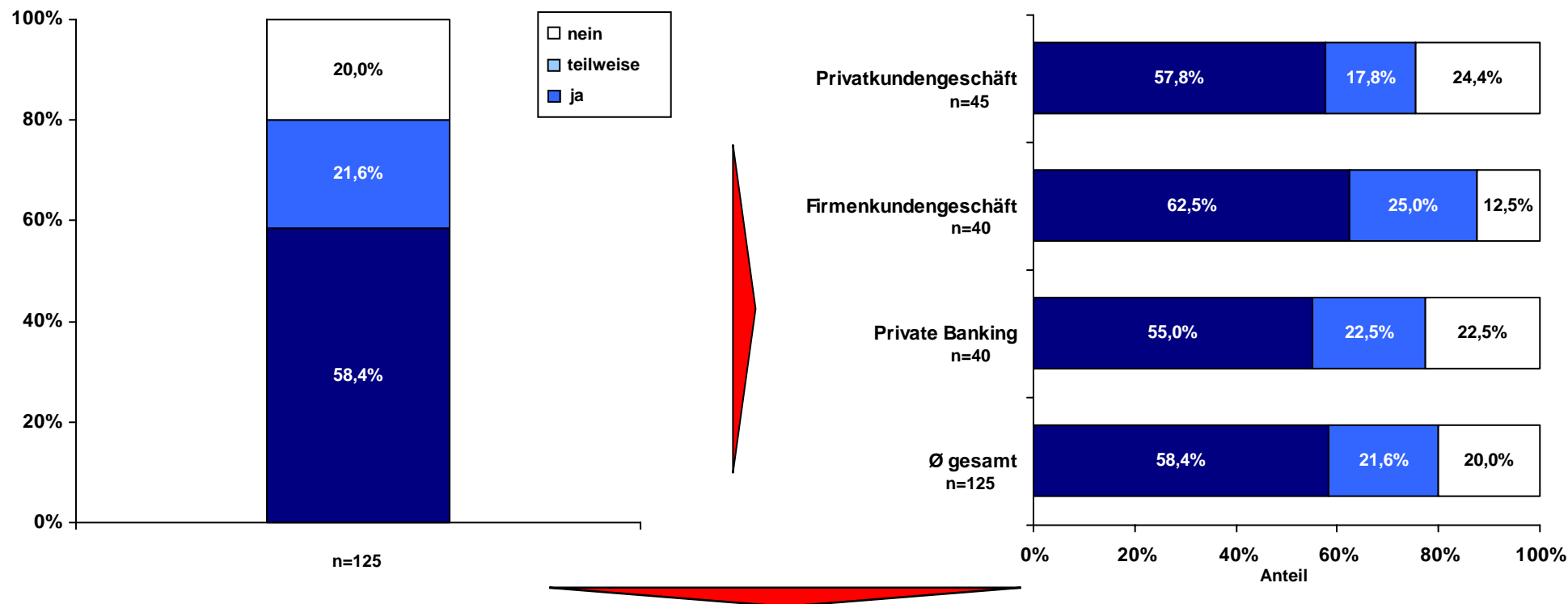
„Nutzen Sie ein Customer-Relationship-Management-System zur Unterstützung der Vertriebsprozesse?“



**Etwa die Hälfte der befragten Institute verzichtet damit auf eine professionelle datentechnische Fundierung der eigenen Aktivitäten im Vertriebs- und Kundenmanagement. Deutlich häufiger anzutreffen sind hingegen Tools zur Unterstützung im Bereich Vertriebsplanung, -steuerung und -reporting. Spannend: Für das vorliegende Sample lässt sich ein positiver Effekt hinsichtlich der Nutzung ausgereifter IT-Applikationen im Vertrieb auf die Performance nachweisen.**

## Nicht selten mangelt es an der Verzahnung des CRM-Systems mit dem im Bereich Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling eingesetzten Tool

„Existieren automatisierte Schnittstellen zwischen den Software-Tools zur Unterstützung der VPSC und dem CRM-System?“



Bei einer beträchtlichen Anzahl an Unternehmen, welche sowohl über ein System zur Unterstützung von Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling, als auch über ein CRM-System verfügen, existieren keine bzw. kaum Schnittstellen zwischen diesen IT-Systemen. Damit wird der Einbezug von Daten zu den konkreten Akquisitions- und Betreuungsaktivitäten der Vertriebsmannschaft auch bei Unternehmen mit CRM-System eingeschränkt. Insgesamt betrachtet fehlt es im betrachteten Sample bei rund  $\frac{3}{4}$  der befragten Institute an einer intelligente IT-Unterstützung.

- 
- 1. Management-Summary**
  - 2. Studienanlage, Methodik, Teilnehmer**
  - 3. Ausgewählte Kernergebnisse**
  - 4. Projektpartner & Impressum**



**Frontiers Management Consulting  
Unternehmensberatungs-  
gesellschaft mbH**

**Branchenfokus Finanzdienst-  
leistungsindustrie und Themen-  
spezialist Vertriebsmanagement**

**HCI Stiftungslehrstuhl  
für Finanzdienstleistungen  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL**

**Garant für höchste wissenschaftliche  
Qualität, Themenspezialist  
Finanzdienstleistungen**

**Ideale Verzahnung der Kernkompetenzen der beteiligten Partner:  
Vertriebs-Know-how, Branchen-Know-how, Methoden-Know-how**

**Frontiers Management Consulting  
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH**

**Lindenstrasse 1  
D-60325 Frankfurt am Main**

**Telefon: 0049 (69) 90 55 05 - 0  
Telefax: 0049 (69) 90 55 05 - 10**

**Internet: [www.frontiers-management-consulting.de](http://www.frontiers-management-consulting.de)  
E-Mail: [mherzog@frontiers-management-consulting.de](mailto:mherzog@frontiers-management-consulting.de)**

**Ihre Ansprechpartner:**

**Dr. Marc Herzog,  
Geschäftsführender Gesellschafter**

**Michael Frick,  
Senior-Consultant**

**Frontiers Management Consulting (Suisse)  
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH**

**Baarerstrasse 8  
CH-6301 Zug**

**Telefon: 0041 (44) 586 96 10  
Telefax: 0041 (43) 888 26 89**

**Internet: [www.frontiers-management-consulting.ch](http://www.frontiers-management-consulting.ch)  
E-Mail: [mherzog@frontiers-management-consulting.ch](mailto:mherzog@frontiers-management-consulting.ch)**

**Ihre Ansprechpartner:**

**Dr. Marc Herzog,  
Geschäftsführender Gesellschafter**

**Michael Frick,  
Senior-Consultant**