

Kräfte bündeln in Marketing und Vertrieb

Von Frank A. Künneke – Marketing soll Emotionen wecken, Vertrauen erzeugen und Markenpositionierung sichern. Der Vertrieb hingegen muss Erträge generieren, Abschlüsse erzielen und persönliche Beziehungen aufbauen. Beides greift ineinander und bleibt doch auf operativer Ebene oft entkoppelt. Was auf dem Papier als Einheit erscheint, scheitert in der Praxis oft an den Übergängen. In vielen Instituten laufen Kampagnen und Beratung parallel, statt verzahnt. Vertriebsteams klagen regelmäßig darüber, nicht rechtzeitig, nicht zielgerichtet und nicht praxistauglich über Kampagnen informiert worden zu sein. Materialien kommen zu spät, sind nicht nutzbar oder treffen schlicht nicht den Bedarf der Beratungssituation. Marketing wiederum investiert viel Aufwand in Kommunikationsmittel, die kaum genutzt werden – nicht aus Ignoranz, sondern weil die Vertriebslogik fehlt.

Warum also gelingt der Schulterschluss so selten? Häufig scheitert es weniger am mangelnden Willen, sondern am fehlenden Perspektivwechsel: Marketing und Vertrieb operieren in unterschiedlichen Systemen, sprechen verschiedene Codes und messen Erfolg mit abweichenden Parametern. Entscheidend ist daher: Wer Wirkung erzielen will, muss die Brille der anderen Seite bewusst aufsetzen und operative Prozesse konsequent aus beiden Perspektiven denken.

Customer Journey als verbindender Handlungsrahmen

Die Customer Journey ist mehr als ein Vertriebsinstrument. Sie bildet den Handlungsrahmen für ganzheitliche Kundenerlebnisse. In einer fragmentierten Medienwelt mit analogen, digitalen und hybriden Touchpoints reicht es nicht, Maßnahmen aneinanderzureihen. Erforderlich ist ein orchestriertes Miteinander über alle Kanäle, Abteilungen und Lebensphasen hinweg.

Ein Finanzinstitut entwickelte beispielsweise für junge Familien ein mehrstufiges Beratungskonzept, das digitale Impulse mit persönlicher Betreuung ver-

zahnt. Der Einstieg erfolgt digital über eine interaktive Checkliste zur Baufinanzierung, gefolgt von einem hybriden Erstgespräch per Video. Den Abschluss bildet die persönliche Begleitung vor Ort durch speziell geschulte Berater. Marketing und Vertrieb konzipierten das Format in enger Abstimmung, von der Zielgruppenanalyse über die Kommunikationsstrategie bis zur finalen Umsetzung. Das Ergebnis: ein Plus von 19 Prozent bei der Abschlussquote im Folgequartal.

Kunden honorieren konsistente Erlebnisse, insbesondere wenn digitale Einstiege nahtlos in persönliche Beratung übergehen. Marketing schafft die thematische Relevanz, der Vertrieb gibt ihr Tiefe. Umgekehrt liefern Beratungsgespräche Impulse für die Kommunikationsstrategie. Die Customer Journey wird zur Klammer eines ganzheitlichen Kundenerlebens.

Von Zielkonflikten zu Erfolgsdefinitionen

Ein Kernproblem ist, dass Marketing und Vertrieb Erfolg unterschiedlich bewerten. Während das Marketing auf Reichweiten, Klicks und Imagewerte schaut, zählen für den Vertrieb Abschlüsse, Erträge und Neukunden. Was fehlt, ist ein geteiltes Verständnis über Wirkung und Beitrag zur Wertschöpfung – ein Bezugsrahmen, an dem sich beide Seiten ausrichten können.

Hier setzen integrierte KPIs wie „Lead-to-Conversion“-Raten oder Touchpoint-Modelle an. Sie machen den Beitrag zur Wertschöpfung sichtbar. Nicht getrennt nach Disziplinen, sondern integriert entlang der Customer Journey. Wenn der Klick auf eine Anzeige nicht länger als Erfolg gilt, sondern die qualifizierte Reaktion auf ein Beratungsangebot maßgeblich ist, führt die Neuausrichtung zu präziseren Kampagnen, nachhaltigeren Beratungsgesprächen und einer spürbaren Verschiebung vom Kennzahlen-Fokus hin zu echter Ergebnisorientierung.

Leads markieren den Übergang von Aufmerksamkeit zu Aktion. Damit dieser

gelingt, braucht es genaue Übergabekriterien zwischen Marketing und Vertrieb. Nicht das Volumen zählt, die Qualität der Abstimmung ist ausschlaggebend. Was ist ein übergabereifer Lead? Wann erfolgt die Rückmeldung? Und wie fließen Erkenntnisse zurück? Werden Kontakte aus digitalen Kampagnen nicht direkt weitergeleitet, sondern zunächst durch Nurturing qualifiziert, mit personalisierten Inhalten, definierten Intervallen und klarer Übergabelogik, führt das zu höheren Abschlussraten, kürzere Reaktionszeiten und gestärktem Vertrauen im Miteinander.

Dort, wo Marketing an Produkten orientiert ist und Vertrieb an konkreten Lebenssituationen, fehlt häufig die anschlussfähige Logik. Viele Maßnahmen folgen Angebotslogiken, losgelöst vom realen Bedarf. Doch biografische Übergänge sind oft der Schlüssel zu echter Relevanz. So verknüpfte ein Institut eine Azubi-Kampagne mit schulnahen Mentoring-Angeboten. Eine Kombination, die zu deutlich mehr Kontakten, Abschlüssen und lokaler Sichtbarkeit führte. Das Marketing entwickelte Tonalität und Ansprache, der Vertrieb übernahm den direkten Kontakt. Erfolgreich war das Format vor allem durch seine Anbindung an reale Lebenssituationen, nicht durch die Maßnahme als solche.

Organisation prägt Zusammenarbeit

Zusammenarbeit wird dann wirksam, wenn sie organisatorisch verankert und kulturell getragen wird. Marketing und Vertrieb agieren oft noch in separaten Linien, ohne verlässliche Schnittmengen im Alltag. Führungskräfte können hier steuernde Impulse setzen, indem sie bereichsübergreifende Arbeitsformen etablieren und den Dialog systematisch verankern.

Ein zentraler Hebel dabei: Marketing sollte seine Planung von der Kampagnenidee über die Materialentwicklung bis zur Rollout-Logistik konsequent mit dem Vertriebsalltag rückkoppeln. Der Vertrieb wiederum muss präzise artikulieren, welche Informationen, Formate und Unterstützungen tatsächlich benötigt werden. Nur wenn beide Seiten ihre operativen Realitäten offenlegen, entsteht ein funktionierendes Zusammenspiel. Zielgruppen, Touchpoints und Inhalte werden in wechselseitiger Ab-

stimmung definiert, Timing und Ansprache werden gegenseitig validiert.

Crossfunktionale Kampagnenteams, regelmäßige Teamabsprachen und gemeinsam definierte Zielbilder fördern nicht nur das Verständnis füreinander, sie geben auch Orientierung im operativen Handeln. Nicht selten zeigen sich bereits in frühen Workshops Missverständnisse, die später im Rollout zu Irritationen führen würden – sei es über Zielgruppen-Timing, Ansprachelogik oder Medienwahl. Wer diese Widersprüche früh erkennt, spart Aufwand und erhöht die Wirkung. Klare Rollen, nachvollziehbare Feedbackprozesse und transparente Erfolgskriterien stiften Verbindlichkeit und verkürzen die Umsetzung.

Daten als geteilte Ressource

Beide Bereiche verfügen über wertvolle Informationen, doch oft bleiben diese

in unterschiedlichen Systemen verhaftet. Marketing nutzt Analytics-Plattformen, der Vertrieb CRM-Systeme. Was fehlt, ist der integrierte Blick. Ein konsistentes Datenverständnis beginnt bei konsistenter Segmentierung, reicht über einheitlich definierte Scoringmodelle bis zur Architektur vernetzter Datenräume. Wenn beide Seiten Daten nicht nur erheben, sondern gemeinsam auswerten und interpretieren, verfestigt sich ein belastbares Zielsystem.

Kunden, die zum Beispiel auf ein Baufinanzierungsangebot klicken, aber keinen Abschluss tätigen, werden vom System automatisch markiert und vom Vertrieb priorisiert nachgefasst. Aus einem isolierten Klick wird so ein konkreter Beratungsimpuls. Das verbessert Personalisierung, Planung und letztlich die Beziehungsqualität. Denn Relevanz entsteht dort, wo aus Daten Erkenntnisse und aus Erkenntnissen konkrete Handlungen werden. Datenräume sind

daher keine IT-Frage. Sie sind eine strategische Grundlage für effektive Marktansprache.

Es geht nicht nur um ein besseres Zusammenspiel, sondern um konsequent durchdachte und alltagsfähige Integration. Marketing und Vertrieb sind keine Gegenspieler, sie bilden ein Spannungsfeld aus Markenführung, Abschlussorientierung und Kundenbindung. Agieren beide Bereiche als strategische Einheit, so entwickeln sich neue Spielräume: für Ertrag, für Differenzierung und für Kundennähe. Abgestimmte Touchpoints, gemeinsame Datenräume, einheitliche Erfolgslogik – all das schafft nicht nur Effizienz, sondern echte Wirkung. Zusammenarbeit ist kein Selbstzweck: Sie ist die Infrastruktur der Zukunftsfähigkeit.

Frank A. Künneke, Geschäftsführer, attentus Gesellschaft für Marketing und Kommunikation, kuenneke@attentus.com



bm
bank und markt
DIE DIGITALE BANK

Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00

Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb)

Redaktion: Carsten Englert (ce)

Redaktionsassistentin und Lektorat:
Volker Schmidt

Satz und Layout:

Jens Altstadt, Mike Moleri

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto

Anzeigenverkauf: Heinrich Reuß,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 54 vom 1.1.2025.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 616,01 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 320,04 Euro. Ausland: jährlich 646,61 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zzgl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.153,56 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½jährlich 610,04 Euro. Ausland: jährlich 1.257,96 Euro.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld
ISSN 1433-5204

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Wir legen Wert auf gendergerechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist auch bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

Quellenangaben Fotos

Seite 2: FKV; Seite 8: S Communication, Bausparkasse Schwäbisch Hall; Seite 9: Finom, Blood, Die Bayerische; Seite 12: Adobe Stock/kiet, Sparda-Bank München; Seite 16: Pixabay/Habitat_de, BSI Software; Seite 19: G+D Netcetera; Seite 20: Getty Images, Fico; Seite 24: pixabay/Gerd Altmann, Riverty; Seite 26: AdobeStock/newlifestock, Pegasystems; Seite 28: AdobeStock/Prasanth, Arvato Systems; Seite 31: Pixabay/Pete Lintforth, beide Thoughtworks; Seite 34: Brian Penny auf Pixabay, Cofinpro; Seite 37: Bing (VBDGCP); Seite 38: Vivid; Seite 39: Scalable; Seite 40: Peter Henn/Mercedes-Benz, Sascha Dewald/DKB, Christoph Dietrich/MBS, Michael Baumann/Simone Reichelt, Frank Diefenbach/Simone Reichelt; Seite 41: Dieter Jurgeit/Verband der PSD Banken, David Peters/Verband der PSD Banken; Markus Thielkes/Volksbank Bocholt, Sabine Krummenerl/Provinzial, Lukas Enzersdorfer-Konrad/Bitpanda