

.k vV

ANTON SCHMOLL (Hrsg.)

Erfolgreiche Vertriebsstrategien im Firmenkundengeschäft

Konzepte - Praxisberichte - Lösungen

ISBN 978-3-7089-1111-1

Sl,

• HOCHSCHULE
LECHTENSTEIN
Bibliothek

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....

I. VERÄNDERTE MÄRKTE - NEUE HERAUS- FORDERUNGEN.....13

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für das Firmenkundengeschäft

Michaela Schneider/Silvia Silberbauer-Weismann

fi	1.	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	16
t		1-1 Wirtschaftliche Rahmendaten.....	16
*		1.2 Entwicklung von Kreditvolumen und Bewertungsspanne.....	16
»		1.3 Entwicklung der Marktanteile im Unternehmenskreditgeschäft.....	17
	2.	Einschätzungen und Erwartungen der Unternehmen.....	17
		2.1 Zufriedenheit mit der Hausbankverbindung.....	17
		2.2 Gründe für Mehrfachbankverbindungen.....	18
		2.3 Handlungsbedarf für Kreditinstitute.....	19
	3.	Potenziale, Erfolgsfaktoren und Zukunftsperspektiven für Banken.....	20
		3.1 Untersuchte Kundensegmente.....	20
		3.2 Deckungsbeitragsanalyse.....	21
		3.3 Erfolgsfaktoren von Top-Banken.....	23
		3.4 Weiterführende Ergebnisse der Bankenbefragung.....	26
	4.	Zusammenfassung.....	28

II. SEKTORWEITE VERTRIEBSKONZEPTIONEN.....29

Neue Wege für einen aktiven und ganzheitlichen Firmenkundenvertrieb in der Deutschen Sparkassen-Finanzgruppe

Mark Wemhöner/Thomas Grunwald

	1.	Neue Herausforderungen für den Firmenkundenvertrieb.....	31
	2.	Erfolgsfaktoren für ein vertriebsorientiertes Firmenkundengeschäft.....	32
		2.1 Potenzialorientierte Kundensegmentierung.....	33
		2.2 Vertriebsorientierte Aufbau- und Ablauforganisation.....	34
		2.3 Aktive Kundenbetreuung.....	34
		2.4 Potenzialerkennung.....	35
		2.5 Ganzheitlicher Betreuungsansatz.....	35
		2.6 Wirksame Vertriebssteuerung.....	35

3.	Der systematische Vertriebsprozess im Firmenkundengeschäft	36
3.1	Planung und Vorbereitung des Beratungsgesprächs	37
3.2	Die Gesprächsdurchführung	38
3.3	Nachbereitung des Kundenkontakts und Dokumentation der Ergebnisse	38
4.	Systematische Potenzialanalyse mit Musterkundenportfolios	39
4.1	Zielsetzung des Musterkundenportfolio-Ansatzes	39
•> 4.2	Funktionsweise von Musterkundenportfolios	40
4.3	Praktische Anwendung der Musterkundenportfolios	41
4.4	Nutzen für den Firmenkundenvertrieb	42
5.	Ganzheitliche und strukturierte Kundenbetreuung mit dem Sparkassen- Finanzkonzept Firmenkunden	43
5.1	Einleitung	43
5.2	Die Beratungssystematik des „Sparkassen-Finanzkonzepts Firmenkunden“	44
5.3	Zielsetzung des Jahresgesprächs	50
5.4	Aufbau und Inhalt des Jahresgesprächsbogens	50
5.5	Nachbereitung und Dokumentation der Gesprächsergebnisse	51

Der „VR-FinanzPlan Mittelstand“

Thorsten Dehne

1.	Die Entwicklung der neuen Vertriebskonzeption	53
2.	Ganzheitlicher Marktbearbeitungsprozess	55
3.	Die drei Säulen der Vertriebskonzeption	56
3.1	Die Philosophie	57
3.2	Die Systematik	57
3.3	Die Inhalte	59
4.	Die Module des VR-FinanzPlan Mittelstand	59
5.	Das StrategieGespräch	61
5.1	Grundgedanken	61
5.2	StrategieGespräch mit UnternehmensExpose	63
6.	Kommunikation und Vernetzung im FinanzVerbund	64
7.	Vertrauen und gegenseitiger Nutzen	66

III. PRAXISBERICHTE ZUR VERTRIEBSOPTIMIERUNG.....69

Firmenkunde im Fokus - Mit Initiative und System zum Erfolg

> - *Josef Hastrich/Georg Lixenfeld*

?~ 1.	Projekt „Firmenkunde im Fokus“	71
1.1	Die „Projekt-Landkarte“	72
1.2	Vertriebskonzeption	73
1.3	Vertriebsprozesse	73
1.4	Vertriebssteuerung	74
2.	Konsequenter Umsetzungsprozess	74
2.1	Vier Werttreiber führen zum Ziel	75

2.2 Moderator und Impulsgeber.....	75
2.3 Kulturwandel begleiten.....	76
3. Differenzierte Betreuungsstrategien.....	77
3.1 Potenzialorientierte Klassifizierung.....	77
3.2 Leitlinien für die Kundenbetreuung.....	78
4. Erfolgstreiber IT - Garant für Effizienz und Akzeptanz.....	19
4.1 Erst Strategie, dann IT.....	79
4.2 Ganzheitlicher Vertriebs-Workflow.....	80
4.3 IT-Umsetzung des CRM-Gedankens.....	83
5. Einbindung der Spezialisten.....	83
5.1 Produktspezialisten als Unterstützer.....	84
5.2 Produktspezialisten als Akquisiteure.....	84
6. Aktive Vertriebssteuerung auf Knopfdruck.....	85
6.1 Ressourcensteuerung.....,*»	86
6.2 Aktivitätensteuerung.....	86
6.3 Ergebnissteuerung.....	87
6.4 Kommunikations- und Steuerungsprozesse.....	87
7. Zusammenfassung.....	88

Neupositionierung des Firmenkundengeschäfts in einem hart umkämpften Markt

Johannes Ortner

1. Ausgangslage.....	91
1.1 Das Marktumfeld.....	91
1.2 Positionierung der Raiffeisenlandesbank.....	92
2. Die Marketingstrategie.....	93
2.1 Aufgabenteilung im Vertrieb.....	94
2.2 Festlegung des Marktgebietes.....	94
2.3 Das Dienstleistungsspektrum.....	95
2.4 Preispolitik.....	97
2.5 Kommunikation.....	97
2.6 Leistungsversprechen.....	98
2.7 Alleinstellungsmerkmale.....	99
3. Die Umsetzung.....	100
3.1 Aufbau und Organisation des Betreuerteams.....	100
3.2 Aufbau der Kundenbeziehung - das Kundengespräch.....	101
3.3 Der Beratungsansatz.....	103
3.4 Der Firmenkundenbetreuer als Steuermann.....	103
3.5 Sicherstellung der Nachhaltigkeit.....	104
4. Die ersten Erfolge.....	105

Erfolgreiches Change Management im Firmenkundengeschäft

Carsten Krauß

1. Ausgangslage im Firmenkundengeschäft.....	107
2. Konsequenzen und künftige Erfolgsfaktoren.....	108

3. Change Management im Firmenkundengeschäft als (Überlebens-) wichtiger Faktor.....	110
3.1 Grundlagen und historische Entwicklung.....	110
3.2 Praxisprojekt „Mehr PS im Vertrieb“.....	112
4. Weiterführende Handlungsempfehlungen.....	121
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	122

Weitblick für die Region statt Global Player

Fritz Schäfer/Frank Bühner

1. Neupositionierung in schwierigem Umfeld.....	131
2. Unsere Vision.....	132
3. Führungsphilosophie.....	133
3.1 Regional und greifbar.....	133
3.2 Mitarbeiter oder Unternehmer?.....	134
4. Vertriebsphilosophie.....	135
4.1 Geringere Risiken - höherer Ertrag.....	135
4.2 Mehr Leistung - mehr Lohn.....	136
4.3 Erfolg braucht Freiräume.....	141
4.4 Auf der Suche nach neuen Kunden.....	142
4.5 An unsere Firmenkunden lassen wir nur Spezialisten.....	142
4.6 Neue Potenziale: Firmengeschäft ist mehr als nur Kredit.....	143
4.7 Was nichts kostet ist nichts wert.....	144
5. Kundenbetreuungsphilosophie.....	145
5.1 Auf die richtige Marktbetreuung und Kundensegmentierung kommt es an.....	145
5.2 Betreuung nach Plan.....	146
5.3 Wir verkaufen Konzepte.....	147
6. Fazit.....	148

Gemeinsam am stärksten?

Marketing und Vertriebscontrolling

Karin-Brigitte Göbel

1. Zielsetzungen.....	151
2. Repräsentative Marktforschungen.....	151
2.1 Befragung von Kunden.....	152
2.2 Befragung von Nichtkunden.....	154
2.3 Mitarbeiterbefragungen.....	156
3. Die Dynamisierung des Vertriebes.....	156
3.1 Firmenkundenzeitschrift „Perspektive Mittelstand“.....	157
3.2 Der Firmenkundenzirkel! „UnternehmerBlick“.....	158
3.3 Beispiele für Produktkonzeptionen auf Basis des „UnternehmerBlicks“.....	159
4. Zielgerichtetes Marketing: Die Phasen einer Kampagne.....	160
4.1 Adressenselektion.....	162
4.2 Mailingpackage.....	162

4.3 Call-Center und Besuche.....	164
4.4 Begleitende Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.....	165
5. Das Instrumentarium des Vertriebscontrolling.....	165
5.1 Systematisierung der Vertriebsaktivitäten.....	166
5.2 Kampagnenmonitoring.....	166
5.3 Monatlicher Vertriebsbericht.....	169
5.4 Controllingreport des Marktes.....	170
6. Mit dem mobilen Vertrieb näher am Kunden.....	171
6.1 Die Grundkonzeption.....	171
6.2 Führen und Steuern.....	172
6.3 Weiterentwicklung von Kompetenzen.....	173
7. Fazit: Zwei Seiten einer Medaille.....	173

IV. INNOVATIVE PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN.....r..".^. 175

Innovative Finanzierungsinstrumente für Unternehmen

Wilfried Stadler

1. Banken und Kapitalmärkte: Konvergenz der Finanzierungskulturen.....	177
1.1 Basel II: Die Tyrannei der Regulative.....	178
1.2 Neue Märkte für Risiko-Portfolio-Produkte.....	179
2. Wachstumsdynamik mit Risikokapital.....	180
2.1 Außerbörsliches Risikokapital: Venture Capital und Private Equity	182
2.2 Mezzanine-Kapital: Unternehmerisches Fremdkapital.....	183
3. Fremdfinanzierung über Unternehmensanleihen (Corporate Bonds).....	185
3.1 Ein neuer Anleihenmarkt; Mittelstandsbonds.....	185
3.2 High-Yield-Bonds und Nachrang-Anleihen.....	186
4. Securitization: Die Verbriefung von Forderungen.....	187
5. Die Internationalisierung des Kreditmarktes.....	189
6. Rating-Beratung und Kapitalstrukturmanagement.....	191
6.1 Der Finanznavigator.....	192
6.2 fCapitalstrukturmanagement zur nachhaltigen Optimierung.....	193
7. Die neue Investkredit: Perspektiven der Bank für Unternehmen und Immobilien.....	194

Wissen Sie, wohin Ihr Betrieb steuert? Integrierte Finanzplanung für mittelständische Unternehmen

Regina Prehofer

1. Die neue Welt der Unternehmensfinanzierung.....	199
2. Der Integrated Corporate Finance-Ansatz der BA-CA.....	200
2.1 Die Einführung des Integrated Corporate Finance.....	200
2.2 Die RatingBeratung als Teil des Integrated Corporate Finance.....	200
2.3 BA-CA Firmenkundenbetreuer über den Integrated Corporate Finance-Ansatz.....	202

	2.4 Die Verbreitung alternativer Finanzierungsformen.....	202
	3. Die Finanzplanung österreichischer Unternehmen.....	203
• ^	3.1 Finanzplanung: Missing Link zwischen den Unternehmen und der neuen Finanzierungskultur.....	203
• ;	3.2 Finanzplanung wird Teil des Integrated Corporate Finance.....	204
	3.3 Marktforschungen zur Finanzplanung bei österreichischen Unternehmen.....	205
	4. Der BA-CA BusinessPlanner.....	209
,'	4.1 Entwicklung und Leistungsumfang.....	209
rr !	4.2 Die Planungsinstrumente im Rahmen des Integrated Corporate Finance.....	212
	5. Zusammenfassung.....	213

V. KONSEQUENTE VERTRIEBSSFEUERUNG.....215

Ansätze einer ertrags- und risikoorientierten Vertriebs- steuerung für das Firmenkundengeschäft

Sabine Homann- Wenig :

	1. Anforderungen und Rahmenbedingungen für eine wirksame Vertriebssteuerung.....	217
	1.1 Das Geschäft mit Gewerbe- und Firmenkunden.....	217
;;''	1.2 Ziele und Anforderungen an die Vertriebssteuerung.....	219
	2. Der Nutzen der Balanced Scorecard als Instrument zur Strategie- implementierung und -Umsetzung im Rahmen der Vertriebssteuerung . . .	222
? m;	3. Perspektiven der Vertriebssteuerung für das Firmen- und Gewerbe- kundengeschäft kleiner und mittlerer VR-Banken.....	225
K # >	3.1 Die Finanzperspektive: Rendite und Risiko im Blick.....	225
' ! * > '*	3.2 Die Kundenperspektive: Ertragspotenziale ausschöpfen.....	228
** I	3.3 Die Prozessperspektive: Kosten und Prozesse transparent machen . . .	232
!	3.4 Die Potenzialperspektive: Handlungsoptionen entwickeln	233
	4. Zusammenfassung.....	234

Führungsaspekte der Vertriebssteuerung im Firmenkundenge- schäft

Michael Tillmann

	1. Einschätzung des Marktumfeldes.....	239
	2. Strategische Aspekte.....	240
	2.1 Ära der Konzepte: Kurzer Abriss der letzten zwei Dekaden.....	240
	2.2 Ertragssteuerung als Treiber neuer Ansätze.....	242
	3. Operative Aspekte.....	244
Wr.	3.1 Instrumentelle Unterstützung.....	244
00 L	3.2 Anforderungsprofile und Arbeitsplatzbeschreibung.....	246
rHi	3.3 Zielvereinbarungs- und Berichtssysteme.....	247
	3.4 Veränderungsarbeit.....	248
JUl	3.5 FührungsPersönlichkeit.....	249

VI. VERTRIEBSKULTUR - VERTRIEBSCOACHING.....251

Auf dem Weg zu einer neuen Vertriebskultur

Anton Schmoll

- 1. Das Ziel: Erfolgreiche Vertriebsbank 253
- 2. Vertriebskultur - Erfolgsfaktor im Wettbewerb..... 254
 - 2.1 Was versteht man unter Vertriebskultur?..... 254
 - 2.2 Funktionen einer starken Vertriebskultur..... 255
 - 2.3 Vertriebskultur als Wettbewerbsfaktor..... 256
- 3. Das Herz der Vertriebskultur: Ein sichtbar gelebtes Wertesystem 256
 - 3.1 Kundenorientierung..... 257
 - 3.2 Qualitäts- und Serviceorientierung..... 257
 - 3.3 Verkaufsorientierung..... 258
 - 3.4 Ertrags- und Risikoorientierung^..... 260
- 4. Kulturbewusstes Vertriebsmanagement..... 260
 - 4.1 Klare Signale von oben..... 260
 - 4.2 Image des Verkaufs verbessern..... 261
 - 4.3 Stellenwert des Verkaufens im Kommunikationsprozess betonen . . . 261
 - 4.4 Vertriebskongress schafft Aufbruchstimmung..... 262
- 5. Der Firmenkundenbetreuer - die Seele des Vertriebskonzepts..... 263
 - 5.1 Der Firmenkundenbetreuer-entscheidender Erfolgsfaktor..... 263
 - 5.2 Die Einstellung zum Verkauf..... 264
 - 5.3 Die Fähigkeiten/Kompetenzen..... 264
- 6. Vertriebskultur gezielt entwickeln und fördern..... 266
 - 6.1 Rollenwandel der Führungskräfte..... 266
 - 6.2 Aufgabenspektrum und Anforderungsprofil einer Vertriebsführungs-
kraft..... 267
 - 6.3 Die Rolle der Führungskraft bei der Pflege der Vertriebskultur..... 268
 - 6.4 Mitarbeitergespräche..... 269
 - 6.5 Sales Meetings..... 272
 - 6.6 Die Führungskraft als Vertriebscoach..... 274
 - 6.7 Verkäuferische Weiterbildung..... 274

Kaufen lassen statt verkaufen müssen

Ulrich Biermann/Ulrich Zimmermann

- 1. Einleitung..... 277
- 2. Praxisbeispiele für Coaching im Firmenkundengeschäft 278
- 3. Gesamt Ablauf des SHT-MittelstandsDialogs 280
 - 3.1 Der ZukunftsDialog..... 280
 - 3.2 Der ErgebnisDialog..... 283
 - 3.3 Der PrivatDialog..... 283
 - 3.4 Erfahrungsberichte zum SHT-Mittelstandsdialog..... 283
- 4. Erfolgsfaktoren und Grundvoraussetzungen !..... 284
 - 4.1 Sinn und Wertewelt..... 284
 - 4.2 Welche Kernaufgabe für die Kunden und die Bank erfüllen die
Berater?..... 285

5. Der Coachingprozess hin zum „Kaufen lassen“.....	286
5.1 Wie optimiert „Coaching“ die Vertriebskultur?.....	286
5.2 Anforderungen an den Firmenkundenbank-Coach.....	287
5.3 Die Beteiligten am Veränderungsprozess und deren Beziehungen. . . .	287
6. Fazit.....	290
Anhang.....	291
Autorenverzeichnis.....	293
Stichwortverzeichnis.....	299

HU

K6S.