

**Sales-Excellence-Leasing 2005:**  
**Überprüfung und Bewertung der  
vertrieblichen Exzellenz bei Leasinggesellschaften  
in Deutschland, Österreich und der Schweiz**

**Management-Summary,  
Frankfurt, im September 2005**

- 
- 1. Sales-Excellence-Leasing 2005: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**
    - 1.1. Management-Summary**
    - 1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2005**
    - 1.3. Studienanlage und Methodik**
  - 2. Frontiers Management Consulting**
  - 3. Impressum**

---

## **1. Sales-Excellence-Leasing 2005: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**

### **1.1. Management-Summary**

### **1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2005**

### **1.3. Studienanlage und Methodik**

## **2. Frontiers Management Consulting**

## **3. Impressum**

**Das wichtigste Resultat vorab: Im Grundsatz sind die Ergebnisse der hier vorgelegten Studie positiv zu werten. Die traditionell eher bodenständige, mittelständisch geprägte Leasingindustrie ist hinsichtlich der notwendigen Professionalisierung im Vertrieb weiter als andere Branchen im Finanzdienstleistungssektor. Dies ergeben Vergleiche mit ähnlichen Untersuchungen von Frontiers Management Consulting aus den letzten Jahren.**

**Im Grundsatz ist diese Aussage jedoch gleichzeitig auch fast die einzige positive Botschaft. Denn: Das seit Jahrzehnten beinahe ununterbrochene Wachstum der Leasingindustrie im deutschsprachigen Raum hat zu Nachlässigkeiten geführt. Erfolg motiviert nur selten dazu, strukturelle Defizite anzugehen. Da die Wachstumsphase nach Ansicht der Mehrzahl der befragten Unternehmen auch in Zukunft anhalten wird, verspüren nur wenige Gesellschaften einen ausreichenden „Leidensdruck“, um sich mit grundlegenden Fragen der Struktur und Systematik im Vertriebsmanagement zu beschäftigen.**

**Dies wäre jedoch dringend zu empfehlen. Denn einerseits wird auch die Leasingindustrie früher oder später in eine Konsolidierungsphase übertreten (wenn diese nicht sogar schon begonnen hat). In größeren Einheiten wird dabei der Anspruch an das Top-Management deutlich zunehmen, die Führungsaufgaben werden sich als grundsätzlich noch anspruchsvoller darstellen, in Konsequenz werden bislang fehlende und nicht angelegte Tools schnell schmerzhaft vermisst werden. Die negativen Auswirkungen struktureller und konzeptioneller Defizite steigen exponentiell an, für einen Verdrängungswettbewerb gilt es also gerüstet zu sein.**

**Überdies bleibt zu bedenken: Welche Erfolgszahlen könnte die Leasingindustrie vermelden, wenn die Marktteilnehmer die bestehenden Kundenpotentiale über entsprechend professionelles, d.h. systematisches, strukturiertes und zugleich strategisch fundiertes Vertriebsmanagement tatsächlich angehen würden?**

**Die Hürden indes, die auf dem mühsamen Weg zur Professionalisierung des eigenen Unternehmens bzw. der Vertriebsorganisation genommen werden müssen, sind für alle Gesellschaften der Industrie dieselben. Die gemeinhin angenommenen Unterschiede zwischen Ländern, Produktsegmenten, Geschäftsmodellen usw. sind verschwindend gering. Die sorgfältige Analyse der einzelnen Segmente belegt: Es kämpfen grundsätzlich alle mit denselben Problemen, große oder systematische Unterschiede gibt es nur vereinzelt. Es geht offenbar weniger um die spezifischen Inhalte, als um die Struktur und die Systematik im Vorgehen.**

**Dies gilt bereits bei der vielleicht wichtigsten Entscheidung im Vertrieb, d.h. der Frage nach der grundlegenden Ausrichtung bzw. der Vertriebsstrategie. So bestätigen die meisten Gesellschaften die Existenz einer Vertriebsstrategie, nur eine Minderheit hat diese jedoch auf das solide Fundament eines Strategieentwicklungsprozess gestellt.**

**Auch dem externen Betrachter ist bewusst: Nicht jede mittelständische Gesellschaft braucht einen formalisierten Strategieprozess. Eine klare durchdachte Entscheidung, wie, d.h. mit welchen Wettbewerbsvorteilen, mit welchen USP`s etc., an wen, mit welchen Zielen etc., verkauft werden soll, wirkt sich jedoch auch hier positiv auf den Erfolg aus.**

**Tendenziell eher vernachlässigt wird auch die Frage, durch welche Vertriebskanäle, an welche Kundensegmente überhaupt verkauft werden sollen. Eine Segmentierung, welche konsequent die Vertriebsarbeit in Ansprache und Betreuung leitet, hat in Konsequenz nur eine Minderheit der befragten Unternehmen implementiert.**

**Die oftmals fehlende Segmentierung gibt gleichzeitig auch Auskunft über die in der Leasingindustrie gelebte Kundenorientierung: Der Mehrwert einer Positionierung als Lösungsanbieter wird zwar bejaht, in Wirklichkeit jedoch ist die überwiegende Mehrheit der Unternehmen noch rein produktgetrieben. Kundenorientierung steht nicht wirklich im Zentrum des Denken und Handelns und ist somit tendenziell eher als „Lippenbekenntnis“ zu bewerten.**

**Im Sinne gelebter Kundenorientierung: Kundenzufriedenheitsmessungen werden zwar von der Mehrzahl der Gesellschaften durchgeführt, diese beschränken sich jedoch überwiegend auf kurze Fragebögen, welche eher zur Kommunikation gegenüber dem Kunden dienen. Von einer umfassenden, regelmäßig durchgeführten Erhebung aller Leistungsbereiche und -dimensionen kann nur in wenigen Fällen gesprochen werden. In diesem Sinne als professionell zu bezeichnende Befragungen, d.h. Befragungen mit dem Ziel der Vertriebsintensivierung, Vertrieboptimierung und Prozessoptimierung, werden nur von rund 20% der Gesellschaften durchgeführt. Verlässliche Daten, um die eigene Vertriebs Einheit einerseits kundenorientiert auszurichten und andererseits existierendes Potential zu identifizieren und auszuschöpfen, fehlen somit bei rund 80% der befragten Unternehmen.**

**In diesem Kontext wenig überraschend: „Competitive Intelligence“ ist offenkundig noch ein Fremdwort in der Leasingindustrie. Es gibt kaum Anzeichen dafür, dass die Gesellschaften in strukturierter Art und Weise Wettbewerbsinformationen sammeln und/oder auswerten.**

**Jegliche Information ist eigentlich wertlos, wenn diese nicht, vorzugsweise mittels eines CRM-Systems, strukturiert gesammelt, dokumentiert, ausgewertet und genutzt wird.**

**Hinsichtlich des Einsatzes von Customer-Relationship-Management-Tools sind die Resultate der Erhebung zweigeteilt: Einerseits wird der Nutzen entsprechender Systeme beziehungsweise eines strukturierten Informationsmanagement als Schlüssel zur weitergehenden Professionalisierung im Vertrieb durchaus erkannt. Die Einführung eines CRM-Systems hat sich für manchen Marktteilnehmer geradezu als Segen erwiesen, weil die sorgfältige Auseinandersetzung mit der Thematik fast zwangsläufig zur Überprüfung der eigenen Prozesse und Strukturen im Vertrieb führte. Andererseits besteht aber auch hier Handlungsbedarf: So liefert die Einführung eines CRM-Tools lediglich das nötige Fundament für effizienten Vertrieb und ist nicht gleichzusetzen mit einer kundenzentrierten Unternehmenskultur. Zudem gilt es, das Tool zum Leben zu erwecken, soll heißen, konsequent mit Kunden-, Vertriebs-, Wettbewerbsdaten etc. zu füllen und auch konsequent zur Vertriebssteuerung zu nutzen. Dies bleibt bislang bei den meisten Unternehmen jedoch aus.**

**In Einklang mit den bislang berichteten Ergebnissen kann auch das Bestandskundenmanagement selten als professionell beurteilt werden. Das Vorgehen bei der Bestandsarbeit wird häufig dem einzelnen Vertriebsmitarbeiter überlassen, wichtige Instrumente wie Kunden-Scorecards oder Portfoliobetrachtungen finden nur selten Anwendung. Eine strukturierte und zielgerichtete Ausschöpfung von Cross-Selling-Potentialen, sofern für das jeweilige Unternehmen tatsächlich auch von Relevanz, ist ebenfalls selten.**

**In der Neukundengewinnung bietet sich sinngemäß dasselbe Bild: Die Vertriebsmitarbeiter agieren im Grundsatz als „Unternehmer in eigener Sache“, ein systematisches Vorgehen und entsprechende Tools und Analysen, welche unterstützen, sind selten.**

**Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, wenn auch ein echtes Vertriebscontrolling oftmals fehlt: Entsprechende kundenorientierte Kennzahlen werden generell nur einzeln verwendet, akquisitionsbezogene Kennzahlen werden zwar erhoben und in einer Sales Pipeline abgebildet, fließen jedoch nicht in ein integriertes Controlling ein. Eine Balanced Scorecard zur Vertriebs- und/oder Unternehmenssteuerung hat nur eine Minderheit der Unternehmen implementiert.**

**In Sachen Vertriebssteuerung positiv zu bewerten ist die Qualität der genutzten Anreizsysteme. Fast alle Gesellschaften steuern ihre Vertriebsmitarbeiter ertragsorientiert, an den Feinheiten entsprechender Systeme muss teilweise allerdings noch gearbeitet werden.**

**Im Übrigen: Anreize allein reichen nicht aus. Mitarbeiter im Vertrieb sollten auch das notwendige Rüstzeug erhalten. Strukturierte Personalentwicklungsprogramme sind branchenweit allerdings eher die Ausnahme. Die Mehrzahl der Gesellschaften führt zwar Schulungen durch, nur eine Minderheit der Unternehmen hat jedoch ein strukturiertes Entwicklungsprogramm implementiert, welches in einem klaren und auch gewollten Zusammenhang mit der Vertriebsstrategie steht.**

**Drei Anmerkungen bzgl. der Organisationsstrukturen: Die Strukturen sind nur selten an die Kundenbedürfnisse verschiedener Segmente angepasst. Es dominiert die Aufstellung nach Regionen und Produktkategorien. Stabstellen wie Unternehmensentwicklung, Marktforschung, Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling und Qualitätsmanagement sind eher Mangelware. Im Sinne eines klassischen Innendienstes ist die Funktion der Vertriebsunterstützung in fast jeder Gesellschaft irgendwie vorhanden - das jeweils wahrgenommene Aufgabenportfolio verdient allerdings nur selten wirklich die Bezeichnung „Vertriebsunterstützung“. Vertriebsunterstützung bedeutet Vertriebsunterstützung, d.h. das Schaffen von Freiräumen für den Vertrieb, und nicht die Reduzierung auf die Durchführung reiner Abwicklungsfunktionen.**

**Stichwort „Freiräume im Vertrieb“: Ein professionelles Beschwerdemanagement ist - bis auf ganz wenige Ausnahmen - bei praktisch keinem Marktteilnehmer implementiert. Prozesse zur Kundenrückgewinnung fehlen ebenfalls weitgehend. In diesem Kontext kaum überraschend, dass professionelle Kundenbindungssysteme auf Basis entsprechender Marktforschung und Zufriedenheitsmessungen eher Seltenheitswert haben.**

### **Ein Zwischenfazit:**

**In Sachen Sales-Excellence gibt es bei den analysierten Leasinggesellschaften noch viel brachliegendes Potential.**

**Aus Sicht des externen Betrachters müssten sich nicht wenige Leasingunternehmen - und dies unabhängig vom Marktsegment und der regionalen Provenienz - dringlich mit grundlegenden, teilweise vielschichtigen Problemen im Vertriebsmanagement auseinandersetzen.**

**Die Unternehmen haben die gegebenen Veränderungsnotwendigkeiten allerdings mehrheitlich noch nicht verinnerlicht und sich nur in wenigen Fällen auf den mühsamen Weg der Professionalisierung des Unternehmens beziehungsweise der eigenen Vertriebsorganisation begeben.**

**Die Begründung hierfür ist nachvollziehbar, dennoch aber als kurzsichtig und kaum strategisch motiviert zu bewerten: Im Moment geht es vielen Unternehmen schlichtweg darum, „den Markt mitzunehmen“, angesichts der vielen vertrieblichen Chancen wird die Beseitigung von strukturellen Defiziten im Vertriebsmanagement als weniger bedeutsam eingestuft.**

**Die Agenda für das Management ist herausfordernd. Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen, dass sich das Gros der Leasinggesellschaften - auch wenn im Vergleich zu anderen Branchen der Finanzdienstleistungsindustrie bereits einige Schritte auf dem Wege zur vertrieblichen Professionalisierung vollzogen worden sind - grundsätzlich auf eine längere Wegstrecke einzustellen hat.**

**Die erneute Standortbestimmung im Frühjahr 2007 wird dabei zeigen, ob und in welche Richtung sich die Leasingindustrie im deutschsprachigen Raum in Sachen Sales-Excellence entwickelt haben wird.**

**Im Übrigen: Die Notwendigkeit eines Veränderungsprozesses mag in Zeiten anhaltenden Wachstums nicht unmittelbar gesehen werden. In Zeiten einsetzender Marktkonsolidierung kommen entsprechende Aktivitäten zur vertrieblichen Professionalisierung in den meisten Fällen schlichtweg zu spät.**

# Hürden und gleichermaßen Handlungsempfehlungen auf dem Weg zu vertrieblicher Exzellenz

## **Erfolgskritische Themen**

**Unternehmensstrategie / Vertriebsstrategie**

**Change-Management: Kundenzentrierte Unternehmenskultur**

**Kundenmanagement: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Service-Exzellenz**

**Personalmanagement: Bestandskundenmanagement und Neukundenakquisition**

**Vertriebsmanagement: Instrumente, Vorgehensweisen, Prozesse**

**Informationsmanagement: Know-how Kunden, Wettbewerber, Vertriebs-IT/CRM**

---

## **1. Sales-Excellence-Leasing 2005: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**

### **1.1. Management-Summary**

### **1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2005**

### **1.3. Studienanlage und Methodik**

## **2. Frontiers Management Consulting**

## **3. Impressum**

# Der Teilnehmerkreis der Sales-Excellence-Leasing Studie 2005 im Überblick (1)

**Mit den folgenden 55 Marktteilnehmern wurden von April bis August 2005 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:**

## Teilnehmerkreis Sales-Excellence-Leasing 2005 - Deutschland

- ALD AutoLeasing D GmbH
- ALD Lease Finanz GmbH
- ASL Auto Service-Leasing GmbH
- Athlon Car Lease Germany GmbH & Co. KG
- AWG Leasing GmbH
- Barclays Industrie Leasing GmbH
- Barclays Technology Finance GmbH
- Cargobull Finance GmbH
- Caterpillar Financial Services GmbH
- Columbus Leasing GmbH
- Commerzleasing Mietkauf GmbH
- Comprendium Leasing (Deutschland) GmbH
- ComSystems GmbH
- Comtrade AG
- Danka Deutschland Leasing GmbH
- DB Rent GmbH
- De Lage Landen Leasing GmbH
- Fortis Lease Deutschland AG
- Hansa Automobil Leasing GmbH
- HVB Leasing GmbH
- HW Leasing GmbH
- IBM Deutschland GmbH
- IKB Leasing GmbH
- LHI Leasing GmbH
- LHS Leasing- und Handelsgesellschaft Deutschland mbH
- Master Lease Germany GmbH
- SüdLeasing GmbH
- UTA Leasing GmbH
- UVW-Leasing GmbH

## Der Teilnehmerkreis der Sales-Excellence-Leasing Studie 2005 im Überblick (2)

**Mit den folgenden 55 Marktteilnehmern wurden von April bis August 2005 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:**

### Teilnehmerkreis Sales-Excellence-Leasing 2005 - Österreich

- ASL Auto Service-Leasing GmbH
- Bank Austria Creditanstalt Leasing GmbH
- BNP Paribas Lease Group GmbH
- Hypo SüdLeasing GmbH
- IMMOCONSULT Leasinggesellschaft m.b.H.
- LeasePlan Österreich Fuhrparkmanagement GmbH
- Leasfinanz GmbH
- Master Lease Austria GmbH
- Raiffeisen-Leasing GmbH
- RCI Bank AG

## Der Teilnehmerkreis der Sales-Excellence-Leasing Studie 2005 im Überblick (3)

**Mit den folgenden 55 Marktteilnehmern wurden von April bis August 2005 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:**

### Teilnehmerkreis Sales-Excellence-Leasing 2005 - Schweiz

- **Alphabet Fuhrparkmanagement (Schweiz) AG**
- **ASL Auto Service-Leasing AG**
- **BMW Financial Services**
- **Credit Suisse Leasing - Firmenkunden Leasing**
- **DaimlerChrysler Services Leasing AG**
- **Fiat Finance SA**
- **GE Lisca AG**
- **GMAC Suisse SA**
- **IVECO Finance AG**
- **MultiLease AG**
- **RCI Finance SA**
- **SG Equipment Finance Schweiz AG**
- **Sixt Leasing (Schweiz) AG**
- **SüdLeasing Suisse AG**
- **UBS Leasing AG**
- **Volvo Finance (Suisse) SA**

---

## **1. Sales-Excellence-Leasing 2005: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**

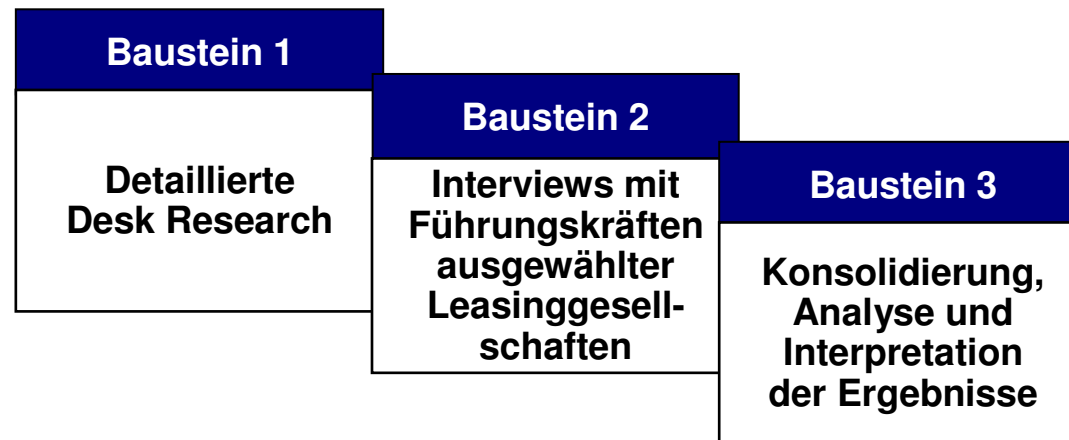
### **1.1. Management-Summary**

### **1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2005**

### **1.3. Studienanlage und Methodik**

## **2. Frontiers Management Consulting**

## **3. Impressum**



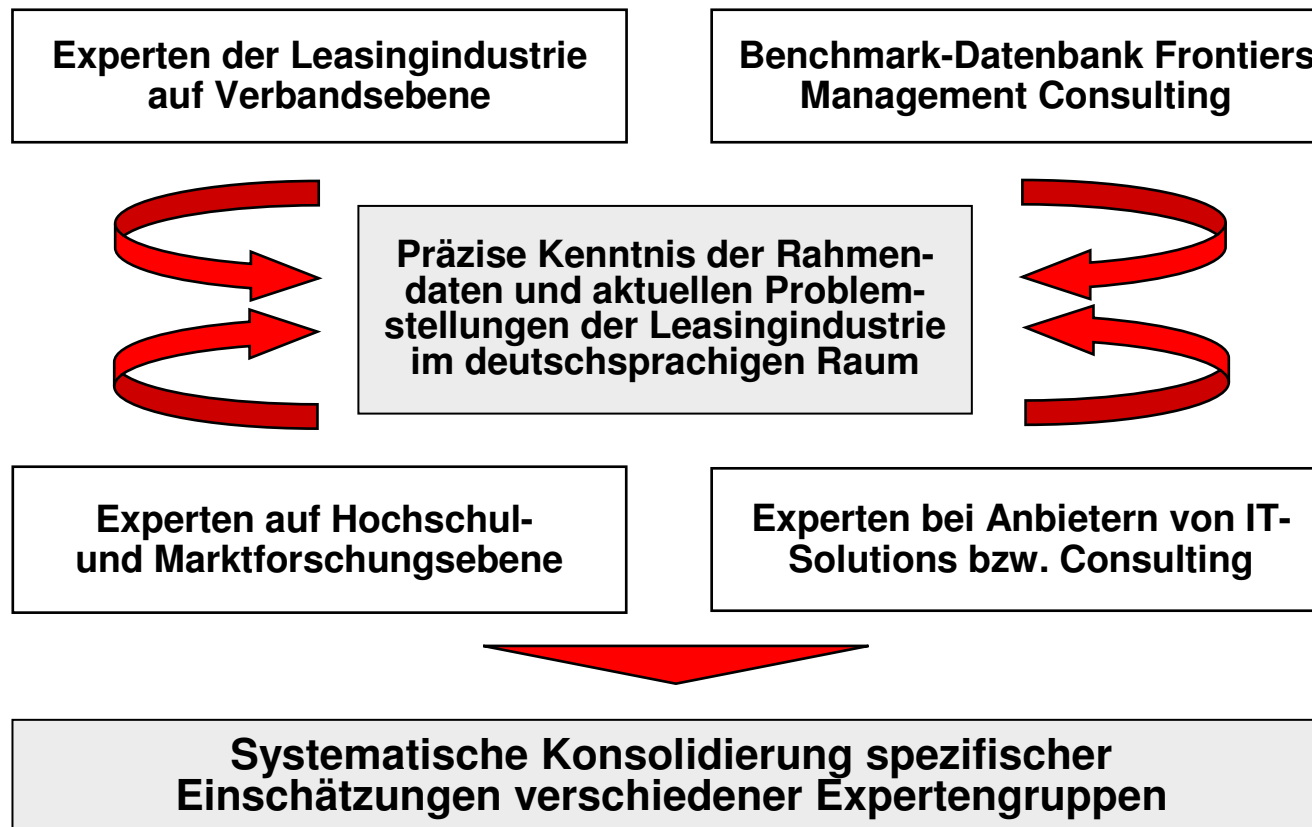
**Vision: Langfristige Fortschreibung der Ergebnisse, zunächst durch eine nächste Erhebung in 2006**



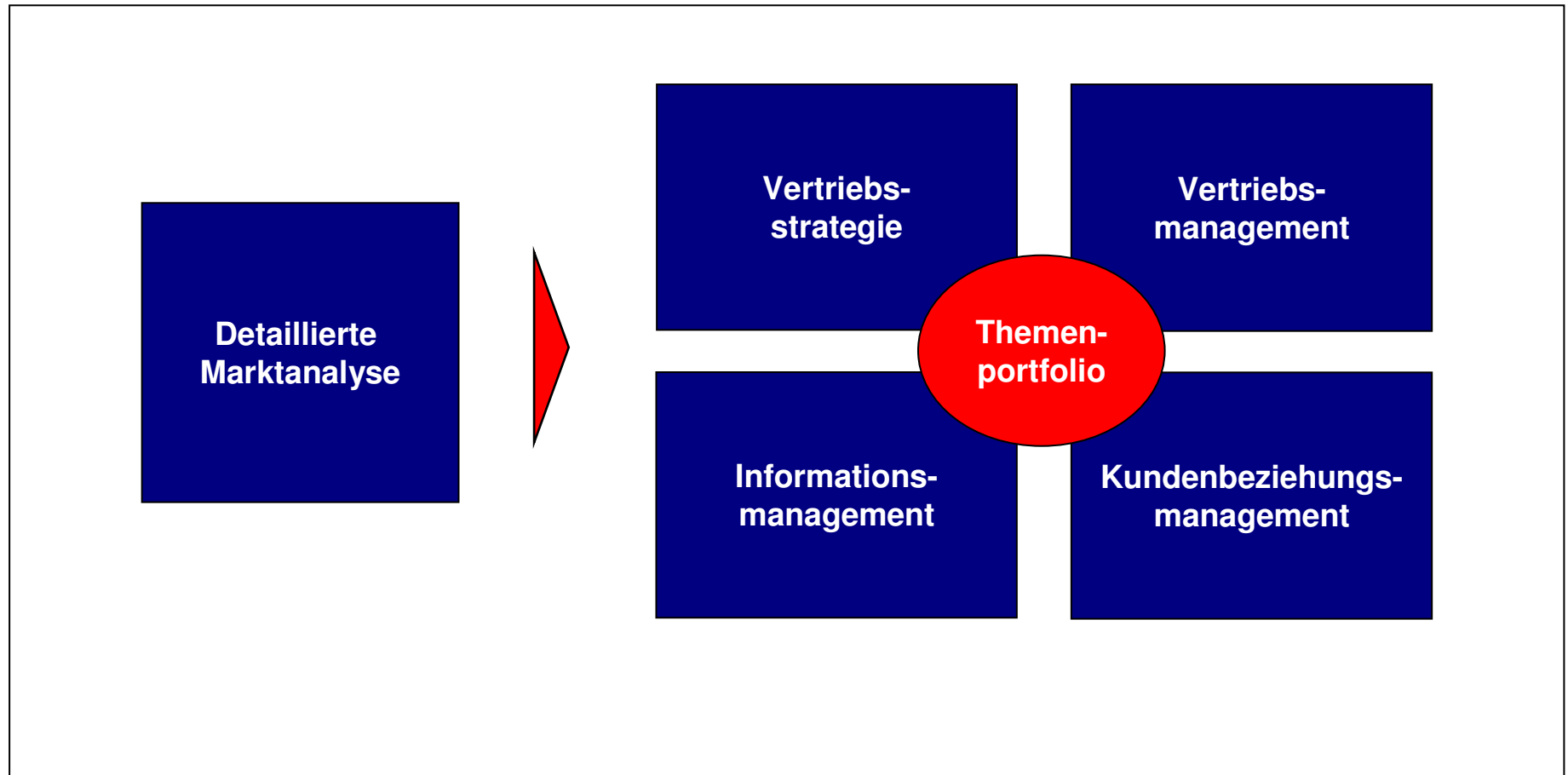
**Ideale Verzahnung der Kernkompetenzen der beteiligten Partner:  
Vertriebs-Know-how, Branchen-Know-how, Methoden-Know-how**

## Baustein 1: Detaillierte Marktanalyse

### Ausgewählte Informationsquellen



## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Überblick



## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Detail (1)

- **In welchen Märkten ist ihr Unternehmen aktiv, welches sind die Kerngeschäftsfelder?**
- **Welche Dienstleistungen bieten Sie an, die über den reinen Leasingvertrag hinausgehen? (Zusatzstichwort: Verkaufsberatung, Finanz- bzw. Steuerberatung, produktspezifische Beratung, Beratung bez. Produktauswahl, Unterstützung bei Kaufverhandlungen, Maintenance, Verwaltungsaufgaben, Projektmanagement, etc.)**
- **Bitte skizzieren Sie die Vertriebsstrategie Ihres Unternehmens (Zusatzstichwort: Differenzierung, Preis, Fokus, Wettbewerbsvorteile, Strategieentwicklungsprozess).**
- **Wer sind Ihre typischen Kunden? Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Kundensegmentierung und die verwendeten Segmentierungskriterien (Zusatzstichwort: Segmente: Art, Größe, Volumen/Ertrag, Priorisierung; Segmentierungskriterien: Produkt, Zielgruppe, Kundennutzen).**
- **Was sind Ihre Vertriebsziele für 2005, werden diese Ziele in der Ressourcenplanung abgebildet (Zusatzstichwort: „harte“ Ziele: quantifiziert nach Segment, Marktanteilsveränderung etc. und/oder „weiche“ Ziele: Steigerung Kundenzufriedenheit, Steigerung Motivation Mitarbeiter, etc.)?**
- **In welchen Produktkategorien / Kundengruppen funktioniert der Vertrieb am besten („Wo setzen Sie am meisten ab?“), wo muss forciert werden (aktuelle Ansätze / Maßnahmen zur Vertriebsintensivierung)?**

## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Detail (2)

- **Welche Herausforderungen müssen zur Zeit im Leasingvertrieb bewältigt werden?**
- **Hidden Champions: Welches Leasingunternehmen hat aus Ihrer Sicht die fortschrittlichste Vertriebsstruktur, wer dient als schlechtes Beispiel für seine Vertriebsorganisation? Bei welchem Unternehmen ist im Vertrieb gerade die größte Bewegung?**
- **Bitte benennen Sie die vertrieblichen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens.**
- **Inwiefern drückt sich Kundenorientierung in „Artefakten“ der Unternehmensführung aus (Zusatzstichworte: Strategiedokumente, Leitbilder, Slogans, Rituale, Verhaltensregeln für Vertriebsmitarbeiter, etc.)?**
- **Bitte beschreiben Sie die Organisationsstruktur des gesamten Unternehmens und die Organisation Ihres Unternehmens im Vertrieb. (Zusatzstichwort: Organigramm, Funktionen, Mitarbeiteranzahl, Mitarbeiterentwicklung 2005, Budget etc.).**
- **Falls nicht bereits beschrieben: Gibt es in Ihrem Unternehmen Stabsstellen bzw. die Organisationseinheiten Marktforschung, Unternehmensentwicklung, Vertriebskoordination bzw. -steuerung bzw. -controlling, Qualitätsmanagement?**
- **Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen genutzt? Zukünftige Bedeutung?**

## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Detail (3)

- **Bitte beschreiben Sie die für Ihr Unternehmen typische Vorgehensweise zur Betreuung von Bestandskunden (Zusatzstichwort: Nutzung Kunden-Scorecard, Kundenportfolio, Kundenprofile; Ressourcenallokation, d.h. gelebter Zusammengang zwischen Segmentierung, Ansprache und Betreuung; Netto-Zeitbudget für Bestandskundenbetreuung).**
- **Ist Cross Selling ein Thema in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, wie versuchen Sie Cross-Selling-Potentiale von Kunden zu erheben und/oder auszuschöpfen?**
- **Bitte skizzieren Sie die für Ihr Unternehmen typische Vorgehensweise zur Akquisition von Neukunden (Zusatzstichwort: Informationsgewinnung / Leadgenerierung, Beachtung Buying-Center; Instrumente, Methoden, Rhythmus der Ansprache; Follow-Up, Akquisitions-Nachbereitung; genereller Einsatz von Hilfsmitteln/Checklisten, Netto-Zeitbudget für Neukundenakquisition).**
- **Wurde diese Vorgehensweise als Prozess verbindlich definiert (und dokumentiert)?**
- **Mit welchen Instrumenten binden Sie Kunden an Ihr Unternehmen, wie setzen sie diese Instrumente ein und wie effektiv und effizient sind diese?**
- **Bitte skizzieren Sie das Beschwerdemanagement in Ihrer Unternehmung (Zusatzstichwort: Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung, -reaktion, -analyse, -controlling, -reporting)?**

## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Detail (4)

- **Ist Kundenrückgewinnung in Ihrem Unternehmen ein Thema? Wenn ja, wie und in welchen Fällen versuchen Sie, verlorene Kunden zurück zu gewinnen?**
- **Zu welchen Anlässen und wie kontaktieren Sie Leasingnehmer proaktiv?**
- **Wie funktioniert in Ihrem Unternehmen die Planung und Steuerung der Vertriebsaktivitäten (Zusatzstichwort: spezifische Kenngrößen, Mix aus harten/weichen Zielgrößen; Planung nach Kunden, Segmenten, Produkten, Mitarbeitern; unterjährige Planung; Berücksichtigung saisonaler Effekte; Top-Down - oder Bottom-Up - Planung; Zuständigkeiten)?**
- **Wie funktionieren in Ihrem Unternehmen Messung/Controlling der Vertriebsaktivitäten? (Zusatzstichwort: Berichtswesen; strategisches Controlling/Früherkennung; Balanced Scorecard)?**
- **Welche Kennzahlen werden bei Ihnen im Rahmen des Vertriebscontrollings erhoben bzw. genutzt?**
  - **Akquisitionsbezogene Kennzahlen: Anzahl Kontakte, Anrufe, Terminvereinbarungen, Besuche, Angebote, Hitrate, Dauer Abwicklung eines Antrages, Fehlerfreiheit, etc.**
  - **Kundenbezogene Kennzahlen: Kundendeckungsbeitrag, Kundenrendite, Kundenwert bzw. Customer Lifetime Value, Kundenzufriedenheit, Reklamationsquote, Share-of-Wallet, Kundenstruktur, Potentiale, Cross Sale Potential, Weiterempfehlungsbereitschaft, Erfolg Kundenbindungsmaßnahmen, etc.**
  - **Wirtschaftliche Kennzahlen: Kosten Akquisition & Kundenbetreuung, Mitarbeitereffizienz, etc.**

## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Detail (5)

- **Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten Kompetenzfelder für Vertriebsmitarbeiter (getrennt nach Sales-Support und Sales-Management)? Gibt es neue Anforderungen?**
- **Bitte skizzieren Sie die Aktivitäten Ihres Unternehmens im Bereich Schulung, Training und Coaching der Vertriebsmitarbeiter (Zusatzstichwort: Wer, seit wann, wie häufig, Inhalte, Controlling, Nachhaltigkeit, Anbieter; Zusammenspiel Vertriebsstrategie / Personalentwicklung; Analyse Weiterbildungsbedarf auf Einzelmitarbeiterebene).**
- **Skizzieren Sie bitte das Vergütungsmodell Ihres Unternehmens für Vertriebsmitarbeiter (Zusatzstichwort: Einsatz, Inhalt und Bezugsebenen von Zielvereinbarungen; leistungsabhängige Anteile; Bedeutung Kundenzufriedenheit; Vision).**
- **Bitte beschreiben Sie die Vertriebskultur Ihres Hauses (Zusatzstichwort: Fokus / Systematik, interne Kommunikation, fachübergreifende Kooperation, Bedeutung Marke, Abschlussorientierung/„Terrier“).**
- **Bitte beschreiben Sie den Status-Quo der IT-Unterlegung im Vertrieb (Zusatzstichwort: aktuell, akzeptiert, nutzergerecht/vertriebsrelevant, prozessgerecht; systematische Schulung der Mitarbeiter, Anreize für Mitarbeiter zur Nutzung und Pflege; konkrete Unterstützung der Vorbereitung des Kundenkontakts, der Durchführung des Kundengesprächs, der Angebotserstellung und Nachbereitung).**

## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Detail (6)

- **Skizzieren Sie bitte bisherige und geplante Aktivitäten zur Automatisierung von Geschäftsprozessen im Vertrieb.**
- **Stichwort Effizienz - Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht die Themen Prozessoptimierung, Kostensenkung und Outsourcing im Vertrieb (Zusatzstichwort: Schnittstellenprobleme)?**
- **Wo sehen Sie das größte Optimierungspotenzial zur Verbesserung der Vertriebseffizienz? Bewerten Sie dieses Optimierungspotenzial als spezifisch für Ihr Haus oder besteht es branchenweit?**
- **Welche Themen der Vertrieboptimierung sind Sie in den letzten beiden Jahren angegangen, welche Themen planen Sie in den kommenden zwei Jahren anzugehen?**
- **Stichwort Kunden- und Vertriebspartnerwissen - werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig, strukturiert und systematisch Kundenbefragungen bzw. Befragungen von Vertriebspartnern durchgeführt?**
- **Wenn ja, zu welchen Inhalten befragen Sie Ihre Kunden und Vertriebspartner (Zusatzstichwort: Globale Zufriedenheit, Zufriedenheit mit Leistungsbereichen und einzelnen Kriterien, Kundenbindung, Share-of-Wallet, Bedürfnisse und künftige Anforderungen, Relevanz einzelner Zusatzleistungen, Markttrends, Benchmarking, Image)?**

## Baustein 2: Themenfelder der Interviews im Detail (7)

- **Wenn ja, nutzen Sie die Ergebnisse zur Intensivierung bzw. Optimierung der Vertriebsaktivitäten (Zusatzstichwort: Erhöhung des Durchdringungsgrads, Optimierung der differenzierten Kundenansprache, Best-Practice-Sharing, Identifikation von Schwachpunkten, Abgleich von interner mit externer Wahrnehmung, gezielte Ressourcenallokation etc.)?**
- **Gegebenenfalls: Nennen Sie bitte konkrete Maßnahmen, welche aufgrund der Resultate aus Kundenbefragungen bereits durchgeführt wurden oder geplant sind.**
- **Ihre Vision für den Leasing-Vertrieb in 2010.**

### Anmerkungen zu Konsolidierung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse:

- Die persönlichen Interviews wurden protokolliert und anschließend zusammen mit den Resultaten aus der erfolgten Sekundärrecherche und den beschriebenen ausgewählten Informationsquellen der Marktanalyse einheitlich aufbereitet.
- Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine qualitative Erhebung. Obwohl teilweise Resultate quantifiziert aufbereitet wurden, gilt es zu beachten, dass es sich stets um qualitative Einschätzungen durch die interviewten Führungskräfte und die jeweiligen Interviewer, gestützt durch eine detaillierte Marktstudie, handelt.
- Dem Schutz der Vertraulichkeit der durch die teilnehmenden Unternehmen gemachten Angaben wurde höchste Priorität eingeräumt. Aus diesem Grund konnten nicht alle Resultate durchgängig quantifiziert bzw. in aller Detailtiefe wiedergegeben werden.
- Die vorliegende Studie wurde von Frontiers Management Consulting in Zusammenarbeit mit dem Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen erstellt.

- 
- 1. Sales-Excellence-Leasing 2005: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**
    - 1.1. Management-Summary**
    - 1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2005**
    - 1.3. Studienanlage und Methodik**
  - 2. Frontiers Management Consulting**
  - 3. Impressum**

**Frontiers Management Consulting unterscheidet sich in wichtigen Aspekten der Beratungsleistung von seinen Wettbewerbern:**

- **Frontiers Management Consulting fokussiert die Finanzdienstleistungsindustrie mit den Segmenten Asset-Management, Private Banking, Leasing, Real Estate.**
- **Frontiers Management Consulting konzentriert sich auf die Themen Strategie, Vertrieb und Kundenmanagement - wir unterstützen unsere Klienten dabei, sich mit Herz und Verstand auf den Kunden auszurichten.**
- **Frontiers Management Consulting ist spezialisiert auf Fragestellungen, die gleichermaßen Beratungs-Know-how und Marktforschungs-Know-how erfordern.**
- **Frontiers Management Consulting beschäftigt ausschließlich Berater, die über mehrjährige Berufserfahrung und Umsetzungsvermögen verfügen.**
- **Frontiers Management Consulting versteht sich aus Prinzip und Überzeugung als Coach, Sparringspartner und „schlechtes Gewissen“ seiner Klienten.**
- **Frontiers Management Consulting wurde im September 2003 gegründet und beschäftigt zur Zeit rund 6 Mitarbeiter.**

---

**Als Unternehmerberatung für Finanzdienstleister fokussiert Frontiers Management Consulting insbesondere die folgenden Themen:**

- **Überprüfung Unternehmensstrategie / Geschäftsmodell**
- **Professionalisierung Vertriebs- / Vertriebspartnermanagement**
- **Optimierung Kundenmanagement / Customer Relationship Management**
- **Zufriedenheitsmessung Kunden / Vertriebspartner / Mitarbeiter**
- **Implementierung Prozess- und Kostenmanagement**
- **Best-Practice-Transfer / Benchmarking**

### Ausgewählte Projektthemen

- **Market Due Diligence**
- **Markteintrittsstrategie**
- **Strategische Neuausrichtung**
- **Strukturgutachten Fusion / Kooperation**
- **Strategie Vertriebsmanagement / Vertriebspartnermanagement**
- **Strategie „Innovative Vertriebswege“**
- **Strategie Customer-Relationship-Management**
- **Strategie After-Sales-Management**
- **Strategie Beschwerdemanagement**
- **Strategie E-Business / GPO**
- **Geschäftsprozessoptimierung / Kostenmanagement**
- **Neuausrichtung Vertriebsorganisation**
- **Optimierung Kunden- und Vertriebsmanagement**
- **Zufriedenheitsmessungen Kunden / Vertriebspartner**
- **Konzeption Vertriebsintensivierung**
- **etc.**

## Ausgewählte Benchmarking-Projekte

- **Strategische Herausforderungen für Kapitalanlagegesellschaften im Publikumsfondsgeschäft (2002, 2004)**
- **Strategische Herausforderungen für Kapitalanlagegesellschaften im institutionellen Geschäft (2003)**
- **Strategie-Check Leasing (2004)**
- **Status-Quo CRM bei Asset-Managern im deutschsprachigen Raum (2004)**
- **VIA-Studie: Vertriebliche Exzellenz institutioneller Asset-Manager (2004)**
- **HR-Excellence oder Personalarbeit als Stiefkind des Managements (2005)**
- **Alternative Investments - Anspruch und Wirklichkeit (2005)**
- **Internationalisierungsstrategien - Königsweg oder Sackgasse (2005)**
- **Intelligentes Preismanagement für Asset-Manager (2005)**
- **Kundenzufriedenheitsmanagement in der Immobilienwirtschaft (2005)**
- **Sales-Excellence-Leasing: Vertriebliche Exzellenz der Leasingindustrie in Deutschland, Österreich und Schweiz (2005)**

- 
- 1. Sales-Excellence-Leasing 2005: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**
    - 1.1. Management-Summary**
    - 1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2005**
    - 1.3. Studienanlage und Methodik**
  - 2. Frontiers Management Consulting**
  - 3. Impressum**

## **Frontiers Management Consulting Unternehmensberatungsgesellschaft mbH**

**Scheffelstrasse 13  
60318 Frankfurt am Main**

**Telefon: +49 (69) 95530-622  
Telefax: +49 (69) 95530-621**

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

### **Ihre Ansprechpartner:**

**Dr. Marc Herzog,  
Geschäftsführender  
Gesellschafter**

**Michael Frick,  
Consultant**