
Sales-Excellence Leasing 2007:

**Vertriebliche Professionalität bei Leasinggesellschaften
in Deutschland, Österreich und der Schweiz -
ausgewählte Ergebnisse einer
qualitativen Befragung**

**Frontiers Management Consulting
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH**

**Management Summary
Frankfurt am Main, im September 2007**

-
- 1. Sales-Excellence-Leasing 2007: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**
 - 1.1. Management-Summary**
 - 1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2007**
 - 1.3. Studienanlage und Methodik**
 - 1.4. Ausgewählte Kernergebnisse**
 - 2. Frontiers Management Consulting**
 - 3. Impressum**

1. Sales-Excellence-Leasing 2007: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften

<h4>1.1. Management-Summary</h4>

1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2007

1.3. Studienanlage und Methodik

1.4. Ausgewählte Kernergebnisse

2. Frontiers Management Consulting

3. Impressum

Zunächst ein Blick zurück:

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.

Auszug aus der Management-Summary der Sales-Excellence-Leasing-Studie 2005

Management-Summary (2)

In den beiden Jahren seit der Durchführung der ersten Sales-Excellence-Leasing-Studie in 2005 hat sich trotz einiger Entwicklungen eine grundlegende Botschaft nicht wirklich geändert: In Sachen vertrieblicher Professionalität besteht in der Leasingindustrie im deutschsprachigen Raum weiterhin noch viel brachliegendes Potential.

Die Hürden, die auf dem mühsamen Weg zur Professionalisierung des eigenen Unternehmens bzw. der Vertriebsorganisation genommen werden müssen, gelten dabei im Grundsatz in der gesamten Leasingindustrie, die Unterschiede zwischen Ländern, Produktsegmenten, Geschäftsmodellen usw. sind weiterhin eher gering.

Was sich hingegen durchaus geändert hat, sind die Rahmenbedingungen der Gesellschaften: Während in 2005 die Teilnehmer der Studie fast ausnahmslos die Fortsetzung des starken Wachstums der Leasingindustrie prognostizierten und damit eigentlich auch keinen Anlass sahen, das eigene Vertriebsmanagement zu hinterfragen und zu professionalisieren, so hat sich inzwischen auch in der Eigensicht der Marktteilnehmer der Wettbewerbsdruck nachhaltig erhöht. Der Preiskampf bzw. der Verdrängungswettbewerb ist in fast allen Segmenten in vollem Gange. Zwar gibt die Mehrzahl der interviewten Marktteilnehmer unverdrossen an, auch in den nächsten Jahren starkes Wachstum zu erwarten - immer häufiger wird der eigene Zugewinn jedoch bewusst als Erhöhung von Marktanteilen auf Kosten des Wettbewerbs geplant. Für den sich in Konsequenz absehbar weiter verschärfenden Wettbewerb scheinen indes nicht alle Unternehmen gleichermaßen gerüstet zu sein.

Quintessenz: Der „Leidensdruck“, sich mit grundlegenden Fragen der Struktur und Systematik im Vertriebsmanagement zu beschäftigen, hat in den letzten beiden Jahren deutlich zugenommen. Im Sinne antizyklischen Handelns, gleichermaßen aber auch unter dem Eindruck einer beginnenden Branchenkonsolidierung, laufen bei den ersten - indes wenigen - Gesellschaften inzwischen Initiativen, das eigene Unternehmen für aufziehende Turbulenzen wetterfest zu machen bzw. grundsätzlich zukunftsfähig aufzustellen.

Management-Summary (3)

Ein Feld für mögliche Verbesserungen, welches (zu) langsam in den Blickwinkel des Managements rückt, ist die eigene Vertriebsstrategie. Nach zwei Jahren, in denen so manche Gesellschaft mehrere, rein opportunistisch geprägte, Strategiewechsel hinter sich gebracht hat, erkennen einige Führungskräfte inzwischen schmerzlich die fundamentalen Nachteile fehlender Alleinstellungsmerkmale. Gerade diejenigen wenigen Unternehmen, die einen professionellen Strategieentwicklungsprozess durchlaufen haben, sind dabei der Beleg dafür, dass es im Leasingmarkt durchaus Möglichkeiten zur erfolgreichen Differenzierung gibt.

Stichwort Differenzierung: Von der Mehrzahl der interviewten Marktteilnehmer werden hierfür zusätzliche Leistungen rund um das Kernprodukt Leasing bzw. die Finanzierung in Betracht gezogen - auch als Margenbringer in Zeiten hohen Preisdrucks eine durchaus charmante Lösung. Der Trend geht dabei in allen Segmenten klar in Richtung Full-Service-Leasing, kurzfristige Miete, Flottenmanagement, umfängliche Bedürfnisbefriedigung, Positionierung als Lösungsanbieter etc. Indes: Dies ist in vielen Fällen nicht wirklich das Ergebnis eines klar strukturierten Strategieprozesses, sondern ein Wandlungsprozess, der rein opportunistisch, mitunter allein aufgrund eines entsprechenden „Bauchgefühls“, angestoßen wird.

Zum Phänomen des kundenorientierten Lösungsanbieters: Erfreulicherweise wird genau diese Positionierung von einigen Marktteilnehmern als strategisches Ziel ausgegeben. Beim externen Betrachter entsteht bezüglich der hierbei verfolgten Ansätze allerdings eher der Eindruck einer gewissen Halbherzigkeit. Dies deshalb, weil trotz der postulierten Positionierung als Lösungsanbieter bei zahlreichen Unternehmen weiterhin keine Kundensegmentierung existiert, die konsequent die Vertriebsarbeit in Ansprache und Betreuung leitet. Zudem: Die Mehrheit der Unternehmen ist unverändert produktgetrieben aufgestellt.

Quintessenz: Trotz erster zaghafter, teilweise richtiger, teilweise eher opportunistisch geprägter Schritte - der kundenorientierte Lösungsanbieter bleibt weiterhin vorerst eher ein Lippenbekenntnis.

Management-Summary (4)

Ein erstes Zwischenfazit zur „Baustelle Strategie“: Insgesamt gesehen besteht gerade in Sachen Struktur und Systematik noch immer ein erhebliches Verbesserungspotential, welches im Kontext der veränderten und sich weiter verschärfenden Rahmenbedingungen angegangen werden sollte.

Diejenigen Marktteilnehmer, die weiterhin im Glauben verharren, dass es für eine Leasinggesellschaft überhaupt keine Alleinstellungsmerkmale gibt bzw. dass das eigene Unternehmen auch keinen USP benötigt - und deshalb das gesamte Strategiethema geflissentlich ignorieren - werden absehbar in einen reinen Preiskampf mit den großen Gesellschaften geraten. Dass sich nun gerade die großen Gesellschaften aktuell dem Thema „Fitness“ bzw. Effizienz verschrieben haben, verheißt in diesem Kontext nichts Gutes.

Ein verhältnismäßig einfacher Weg bzw. scheinbar der „Königsweg“ aus dieser eher ungemütlichen Situation scheint das Vertriebsleasing zu sein. Nicht wenige Unternehmen sehen inzwischen in der Zusammenarbeit mit Herstellern den Schlüssel zu (noch mehr) Wachstum, welches sich dann über den Vertrieb des Herstellers quasi von selbst ergibt.

Wenig überraschend: Für die meisten Unternehmen bleibt dies bislang eher eine Wunschvorstellung. Echte Partnerschaften mit Herstellern, die auf allen Ebenen der Zusammenarbeit funktionieren, sind selten. Häufig hingegen sind Rahmenverträge, die von Seiten der jeweiligen Leasinggesellschaft nicht wirklich mit „Leben“ erfüllt werden, oder regional begrenzte Einzelinitiativen spezifischer Vertriebsmitarbeiter. Erfolgreiche Partnerschaften gründen indes auf langjähriger, konsequenter und vor allem systematischer Vertriebsarbeit mit der jeweiligen Herstellerorganisation. Zudem: Gerade beim Vertriebsleasing ist der in der Leasingindustrie häufig anzutreffende Ansatz des opportunistischen Vertriebs eindeutig der falsche Weg. Überdies: Ein professionell ausgearbeitetes und nachfolgend beharrlich umgesetztes Konzept ist durchaus hilfreich. Gleiches gilt für die Einsicht, dass für erfolgreiches Vertriebsleasing unabdingbar der berühmte „lange Atem“ benötigt wird.

Neben den eher strategischen „Baustellen“:

Planung, Steuerung und Controlling der Vertriebsmannschaft ist auch im Zweijahresvergleich kein wirkliches Ruhmesblatt für die Leasingindustrie.

Indes: Nicht nur aus Sicht des externen Betrachters haben sich inzwischen die Spielregeln etwas geändert. Bislang dominierte branchenweit eine gewisse Abwehrhaltung der Führungskräfte gegenüber jeglicher Form von Vertriebssteuerung bzw. gegenüber der Vorgabe und konkreten Überprüfung von nicht nur volumengetriebenen Vorgaben für die Vertriebsmitarbeiter.

Erste - wenngleich zaghafte - Ansätze für einen beginnenden Paradigmenwechsel hinsichtlich der grundsätzlichen Vorstellung, was Führung im Vertrieb überhaupt bedeutet, sind jedoch unverkennbar. Diese Ansätze entfernen sich dabei grundlegend von der Philosophie des „Vertriebsmitarbeiters als Unternehmer in eigener Sache“ und postulieren eine engere, straffere und klarere Führung des Vertriebs, um nicht zuletzt den Vertriebsmitarbeiter in seiner täglichen Arbeit durch Struktur, Systematik und entsprechende Werkzeuge zu unterstützen. Durchaus berichtenswert: Dieser Paradigmenwechsel wird dabei auch bedingt durch die über Jahre hinweg vernachlässigte Ausbildungsarbeit der Leasingindustrie. So fehlt es aktuell gleichermaßen an gestandenen Vertriebsmitarbeitern und an Nachwuchskräften, dies induziert implizit die Notwendigkeit von Strukturen in Sachen Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist von einem Handlungsdruck in Sachen Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling unverändert nicht überzeugt. Im Gesamtkontext der Branche sind im Zweijahresvergleich in Konsequenz bis auf die berichteten Ausnahmen kaum wirkliche Entwicklungsschritte festzustellen. Echte Ansätze eines strikten Aktivitäten-Controlling für die eigene Vertriebsmannschaft haben Seltenheitswert, gleiches gilt für die Nutzung von kunden- oder vertriebsprozessbezogenen Kennzahlen bei der Steuerung der Mitarbeiter.

Mit Blick auf die Vertriebsprozesse:

Das Fundament professioneller Vertriebssteuerung bilden typischerweise die jeweiligen Prozesse bei der Akquisition neuer Kunden und beim Management der Geschäftsbeziehung mit bestehenden Kunden. Bereits hier besteht jedoch noch immer substanzieller Nachholbedarf: In der Welt des opportunistischen Vertriebs hat systematische, strukturierte und strategisch fundierte Akquisition unverändert eher Seltenheitswert - nur in einigen wenigen Unternehmen rücken inzwischen Ansätze zur Überprüfung der gezeigten Qualität und Effizienz in Sachen Akquisition ins Blickfeld.

Ebenfalls kaum Neuigkeiten hinsichtlich einer etwaigen Professionalisierung des Bestandskundenmanagements: Das konkrete Vorgehen bei der Kundenbetreuung wird üblicherweise der situativen Entscheidung des jeweiligen Vertriebsmitarbeiters überlassen, eine strukturierte und zielgerichtete Ausschöpfung von Cross-Selling-Potentialen (sofern für das Unternehmen auch relevant), ist ebenfalls selten. Unverändert also zu wenig Struktur und Systematik im Bestandskundenmanagement.

Um definierte Prozesse zu leben bzw. überhaupt zu implementieren, ist - abhängig von der Größe des Unternehmens - auch die entsprechende IT-Unterlegung in Form eines CRM-Tools hilfreich. Hier hat sich in den letzten 2 Jahren einiges getan, die Mehrzahl der interviewten Leasinggesellschaften verfügt über die entsprechende Software. Der Nutzen entsprechender Systeme als Schlüssel zur weitergehenden Professionalisierung im Vertrieb wird also durchaus erkannt. Die Einführung eines CRM-Tools liefert indes 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. Genau hierbei gibt es allerdings noch Nachholbedarf.

Management-Summary (7)

Stichwort Informationsmanagement: Kundenzufriedenheitsmessungen werden zwar von der Mehrzahl der Gesellschaften durchgeführt. Diese Ansätze beschränken sich jedoch überwiegend auf kurze Fragebögen, die 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 etwa 20% der Gesellschaften durchgeführt.

Verlässliche Daten, um die eigene Vertriebseinheit kundenorientiert auszurichten und existierendes Potential zu identifizieren und auszuschöpfen, fehlen somit bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen. In diesem Kontext ist es wenig überraschend, dass auch professionelle Markt- und Wettbewerbsanalysen eher Seltenheitswert haben.

Im Übrigen auch in 2007 unverändert gültig: Anreize, Steuerung und Controlling allein reichen nicht aus. Mitarbeiter im Vertrieb sollten auch das notwendige Rüstzeug erhalten. Strukturierte Personalentwicklungsprogramme für Vertriebsmitarbeiter sind branchenweit allerdings noch immer eher die Ausnahme. Trotz spezifischer, positiver Entwicklungsschritte: Nur eine Minderheit der Unternehmen hat bislang ein strukturiertes Entwicklungsprogramm implementiert, welches in einem klaren und auch gewollten Zusammenhang mit der Vertriebsstrategie steht. Die Weiterentwicklung der Branche in Sachen Personalentwicklung ist somit zwar grundsätzlich erfreulich, aber immer noch zu zaghaft. Es fehlt weiterhin an wirklich langfristig angelegten Programmen, zudem ist die Anzahl der Unternehmen, die entsprechende Programme implementiert haben, schlichtweg zu gering.

Zwei letzte Anmerkungen bzgl. der Organisationsstrukturen:

Die Strukturen sind 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 weiterhin 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 die Bezeichnung „Vertriebsunterstützung“. Vertriebsunterstützung bedeutet Vertriebsunterstützung, d.h. das Schaffen von Freiräumen für den Vertrieb, und nicht die Reduzierung auf die Durchführung reiner Abwicklungsfunktionen. Quintessenz für die Vertriebsmitarbeiter: Reduzierte Marktzeiten, geringere Akquisitionsmöglichkeiten, limitiertes Zeitbudget für potentialorientiertes Bestandskundenmanagement.

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 ist es kaum überraschend, dass auch professionelle Kundenbindungssysteme auf Basis entsprechender Marktforschung und Zufriedenheitsmessungen eher Seltenheitswert haben.

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 2007: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften

1.1. Management-Summary

1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2007

1.3. Studienanlage und Methodik

1.4. Ausgewählte Kernergebnisse

2. Frontiers Management Consulting

3. Impressum

Mit den folgenden 57 Marktteilnehmern wurden von März bis August 2007 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:

Teilnehmer SEL 2007 - Deutschland

- akf leasing GmbH
- ARVAL PHH Deutschland GmbH
- Athlon Car Lease Germany GmbH & Co. KG
- AWG-Leasing GmbH
- BDK Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe AG
- BFL Leasing GMBH
- BL Leasing GmbH
- BMW Bank GmbH
- BNP PARIBAS LEASING GmbH
- CL Auto/Hansa Automobil Leasing GmbH
- CommerzLeasing Mobilien GmbH
- ComSystems GmbH
- DB Rent GmbH
- DBL Deutsche Berufskleider Leasing GmbH
- Deutsche Auto-Leasing GmbH
- Deutsche Computer-Leasing GmbH & Co. KG
- Deutsche Leasing AG
- Disko Leasing GmbH
- Gallinat Leasing GmbH
- GE Capital Solutions
- GEFA-Leasing GmbH
- HVB Leasing GmbH
- IBM Deutschland GmbH
- IKB Leasing GmbH
- KBC Lease (Deutschland) GmbH & Co. KG
- Kommanditgesellschaft Allgemeine Leasing GmbH & Co.
- leasconcept GmbH & Co. KG
- LeasePlan Deutschland GmbH
- LGS Leasinggesellschaft der Sparkasse GmbH
- Master Lease Germany GmbH
- Postbank Leasing GmbH
- Santander Consumer Leasing GmbH
- SüdLeasing GmbH
- TRUMPF Leasing + Service GmbH + Co. KG
- Universal Leasing GmbH
- UTA Leasing GmbH
- VFS Deutschland GmbH
- VR-Leasing AG
- WashTec Financial Services GmbH

Mit den folgenden 57 Marktteilnehmern wurden von März bis August 2007 persönliche Interviews fast ausschließlich auf Geschäftsführungsebene geführt:

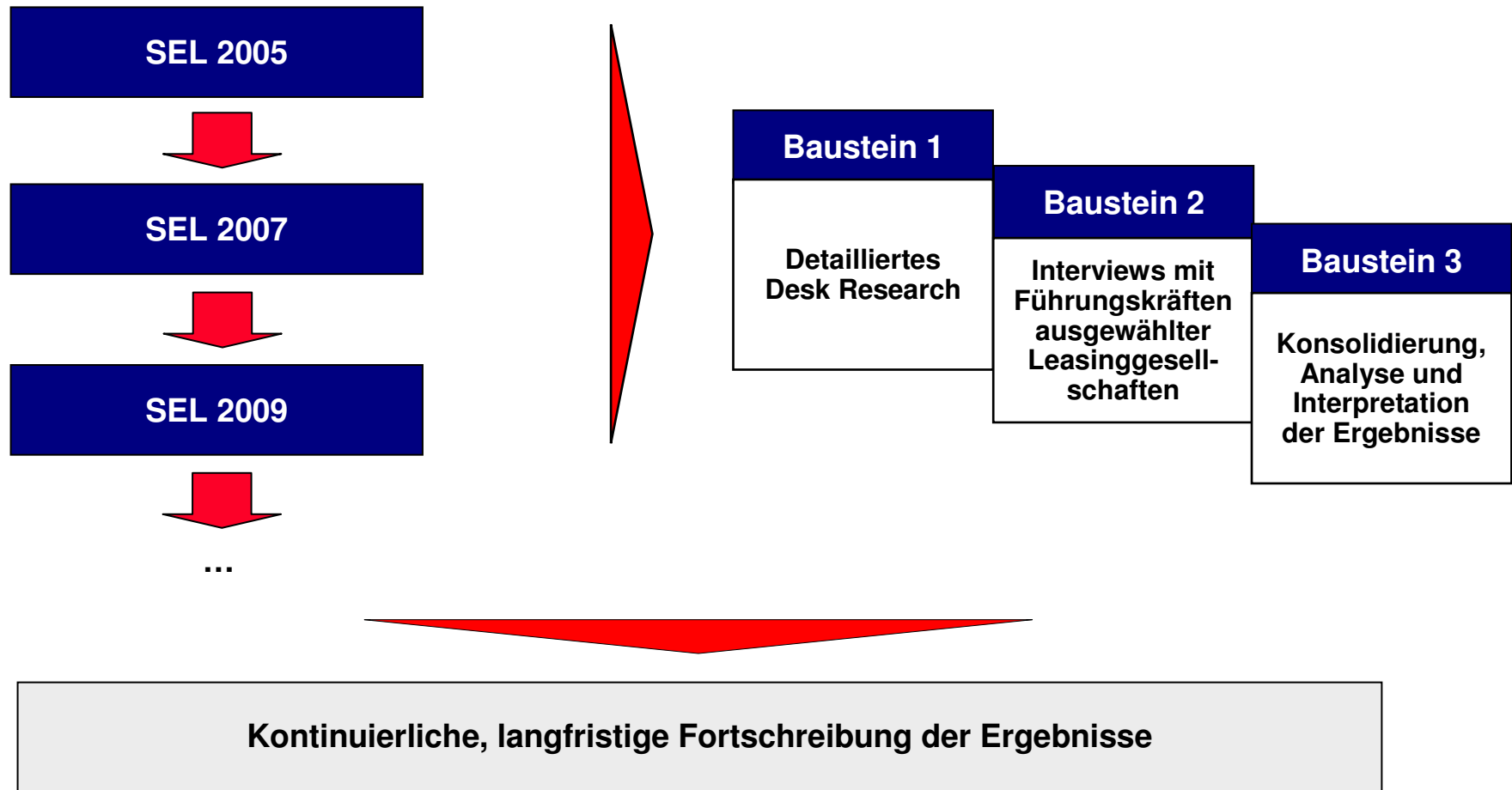
Teilnehmer SEL 2007 - Österreich

- Bank Austria Creditanstalt Leasing GmbH
- BNP Paribas Lease Group GmbH
- Hypo Südleasing GmbH
- IMMOCONSULT Leasinggesellschaft m.b.H.
- LeasePlan Österreich Fuhrparkmanagement GmbH
- Leasfinanz GmbH
- Masterlease Austria GmbH

Teilnehmer SEL 2007 - Schweiz

- AMAG Leasing AG
- Credit Suisse Leasing
- DaimlerChrysler Services Leasing AG
- Fiat Finance SA
- GMAC Suisse SA
- SG Equipment Finance Schweiz AG
- Siemens Leasing AG
- Sixt Leasing (Schweiz) AG
- SüdLeasing Suisse AG
- UBS Leasing AG
- Volvo Finance (Suisse) SA

-
- 1. Sales-Excellence-Leasing 2007: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**
 - 1.1. Management-Summary**
 - 1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2007**
 - 1.3. Studienanlage und Methodik**
 - 1.4. Ausgewählte Kernergebnisse**
 - 2. Frontiers Management Consulting**
 - 3. Impressum**



- **In welchen Märkten ist Ihr Unternehmen aktiv, welches sind die Kerngeschäftsfelder, welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen genutzt? Zukünftige Bedeutung?**
- **Bitte skizzieren Sie die Strategie Ihres Unternehmens (Zusatzstichwort: Differenzierung / Preis / Fokus; Differenzierung vom Wettbewerb; Wettbewerbsvorteile; fokussierte Kundensegmente, etc.). Welcher Entwicklungsprozess liegt dieser Strategie zugrunde? Wird die Strategie einem regelmäßigen Review unterzogen?**
- **Wer sind Ihre typischen Kunden bzw. Vertriebspartner? Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Kunden- bzw. Vertriebspartnersegmentierung und die verwendeten Segmentierungskriterien (Zusatzstichwort: Segmente: Art, Größe, Volumen/Ertrag, Priorisierung; Segmentierungskriterien: Produkt, Zielgruppe, Kunden- bzw. Vertriebspartnernutzen).**
- **Was sind Ihre Vertriebsziele für 2007, werden diese Ziele in der Ressourcenplanung abgebildet, d.h. sind Einstellungen geplant, soll die Personaldecke eher konstant bleiben oder steht eine Reduktion der Kapazitäten an? (Zusatzstichwort: „harte“ Ziele: quantifiziert nach Segment, Marktanteilsveränderung etc. und/oder „weiche“ Ziele: Steigerung Kunden- bzw. Vertriebspartnerzufriedenheit, Steigerung Motivation Mitarbeiter, etc.)?**
- **Welche Herausforderungen müssen zur Zeit im Leasingvertrieb bewältigt werden?**
- **Hidden-Champions: Welches Leasingunternehmen ist aus Ihrer Sicht fortschrittlich in Sachen Vertrieb, wer dient als schlechtes Beispiel? Bei welchem Unternehmen ist im Vertrieb gerade die größte Bewegung?**
- **Bitte benennen Sie die vertrieblichen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens relativ zu den 3 nächsten Wettbewerbern.**

- **Inwiefern drückt sich Kunden- bzw. Vertriebspartnerorientierung in „Artefakten“ der Unternehmensführung aus (Zusatzstichworte: Strategiedokumente, Leitbilder, Slogans, Rituale, Verhaltensregeln für Vertriebsmitarbeiter, etc.)?**
- **Bitte beschreiben Sie die Organisation Ihres Unternehmens (=Organigramm). Ist Ihr Haus eher nach Produkten, Regionen oder Kundengruppen aufgestellt? Wie viele Mitarbeiter sind aktuell als Kundenbetreuer tätig, wie viele Mitarbeiter arbeiten im Bereich Vertriebsunterstützung / Vertriebsassistenz?**
- **Sofern durch die vorherige Frage nicht bereits beantwortet: Wer ist in Ihrem Unternehmen zuständig für die folgenden Aufgabenstellungen: (1) Markt- und Wettbewerbsanalyse, (2) Qualitätsmanagement, (3) Unternehmensentwicklung?**
- **Hinsichtlich der Vertriebsunterstützung: Ist die Begrifflichkeit „Vertriebsunterstützung“ klar definiert? Ist das Aufgabenprofil dieser Mitarbeiter klar umrissen, werden durch diese Mitarbeiter konkret „Freiräume für den Vertrieb“ (=Entlastung von administrativer Tätigkeit) geschaffen?**
- **Sofern für Ihr Unternehmen von Relevanz, einige Fragen zu Vertriebsleasing / Vendorenleasing:**
 - **Welche Relevanz hat dieses Thema für Ihr Haus aktuell und in der Zukunft?**
 - **Welche Formen der entsprechenden Zusammenarbeit bietet Ihr Unternehmen an?**
 - **Wie ist Ihr Haus organisatorisch aufgestellt in Sachen Vertriebsleasing / Vendorenleasing?**
 - **Wie werden neue Kooperationspartner im Vertriebsleasing akquiriert?**
 - **Wie werden bestehende Kooperationspartner im Vertriebsleasing betreut, welche Leistungen werden Kooperationspartnern angeboten? (Stichwort: Persönliche Betreuung, gemeinsame Kundenbesuche, Messen, Veranstaltungen, Schulungen, Reporting, Auslauflisten, etc.)**

- **Bitte beschreiben Sie den Status quo der IT-Unterlegung im Vertrieb (Zusatzstichwort: aktuell, akzeptiert, nutzergerecht / vertriebsrelevant, prozessgerecht; systematische Schulung der Mitarbeiter). Welches CRM-Tool wird konkret genutzt? Wann wurde das entsprechende CRM-Tool eingeführt? Besteht eine direkte Verzahnung zwischen CRM-Tool und Vertriebssteuerung?**
- **Bitte beschreiben Sie die für Ihr Unternehmen typische Vorgehensweise zur Betreuung von Kunden bzw. Vertriebspartnern im Bestand. Existieren in Ihrem Unternehmen diesbezüglich segment-spezifische Betreuungskonzepte? Existieren in Ihrem Unternehmen konkrete Betreuungsvorgaben pro Bestandskunde bzw. Vertriebspartner (Anzahl persönlicher Besuche, Anzahl Anrufe etc.)? Besteht ein „gelebter“ Zusammenhang zwischen Kundenbedeutung, Ansprachehäufigkeit und Betreuungsqualität?**
- **Hinsichtlich der konkreten Kundenbetreuung: Analysieren Sie auf Einzelkundenebene regelmäßig die Kunden- bzw. Vertriebspartnerpotentiale? Kennen oder erheben Sie den Share-of-Wallet Ihres Unternehmens auf Einzelkunden- bzw. Vertriebspartnerbasis? Werden in Ihrem Unternehmen Kunden- bzw. Vertriebspartnerwertanalysen durchgeführt? Erstellen Sie Kunden- bzw. Vertriebspartnerportfolios oder Kunden- bzw. Vertriebspartnerprofile? Nutzen Sie die Möglichkeiten von Empfehlungsmarketing durch bestehende Kunden bzw. Vertriebspartner?**
- **Welche Online-Dienstleistungen (Portale, E-Reporting, Leasingrechner, etc.) bzw. welche Funktionen stellen Sie dabei Ihren Kunden- bzw. Vertriebspartnern zur Verfügung?**
- **Ist Cross-Selling ein Thema in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, was verstehen Sie unter Cross-Selling und wie versuchen Sie Cross-Selling-Potentiale von Kunden zu erhöhen und/oder auszuschöpfen?**
- **Welche Produkte/Dienstleistungen für Endkunden bieten Sie an, die über den reinen Leasingvertrag hinausgehen? (Zusatzstichwort: Versicherungen, Maintenance, Verwaltung, Projektmanagement, etc.)**

- **Bitte skizzieren Sie die für Ihr Unternehmen typische Vorgehensweise zur Akquisition von neuen Kunden bzw. Vertriebspartnern (Zusatzstichworte: Informationsgewinnung, Leadgenerierung, Beachtung Buying-Center; Instrumente, Methoden, Rhythmus der Ansprache; Follow-Up, Akquisitions-Nachbereitung; genereller Einsatz von Hilfsmitteln/Checklisten, Netto-Zeitbudget für Akquisition von neuen Kunden- bzw. Vertriebspartnern).**
- **Hinsichtlich der konkreten Akquisitionstätigkeit: Existieren hierfür etablierte Prozesse, Strukturen und Vorgehensweisen? Wird mit einer entsprechenden Akquisitions- bzw. Zielkundendatenbank gearbeitet? Existieren konkrete Vorgaben in Sachen Anrufe, persönliche Besuche etc.? Werden jegliche Akquisitionsbemühungen (Stichwort Sales-Pipeline) konsequent durch ein striktes Aktivitäten-Controlling nachgehalten?**
- **Mit welchen Instrumenten binden Sie Kunden- bzw. Vertriebspartner an Ihr Unternehmen?**
- **Wie verfahren Sie beim Auslauf von Leasingverträgen (Zusatzstichwort: Auslauflisten, Ansprache der Endkunden, Verwertungsprozess)?**
- **Wie ist in Ihrem Unternehmen das Beschwerdemanagement organisiert? Welche Ansätze existieren zum Monitoring der konkreten Abzugsgefährdung auf Einzelkundenbasis (Risk-of-loss-Tracking)? Gibt es konkrete Vorgehensweisen und Routinen in Sachen Kundenrückgewinnung?**
- **Wie sind in Ihrem Unternehmen grundsätzlich die Planung, Steuerung und das Controlling der Vertriebsaktivitäten organisatorisch eingegliedert und wie sind die Aufgaben und Kompetenzen dieser Einheit bzw. Funktion definiert? Was ist die grundsätzliche Philosophie (Zahlenfriedhof vs. Navigation)? Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen das Tool der Balanced Scorecard?**

- **Bitte beschreiben Sie den Prozess der Vertriebsplanung in Ihrem Unternehmen. Grundsätzliche Philosophie? Top-Down-Planung, Bottom-Up-Planung, Planung nach Gegenstrom-Prinzip? Timing der Vertriebsplanung - Monat/Quartal/Halbjahr/Jahr? Rollierende, unterjährige Planung? Berücksichtigung saisonaler Effekte?**
- **Bis auf welche Ebene erfolgt die Vertriebsplanung? Erfolgt die Planung nach Kunden, Segmenten, Produkten, Mitarbeitern?**
- **Wie steht es um die Anzahl, Länge und Detailtiefe des genutzten Vertriebsreporting? Wird das Vertriebsreporting durch eine entsprechende IT-Lösung (CRM-Tool) unterstützt? Existieren vordefinierte Maßnahmenkataloge zur Reaktion auf unerwünschte Entwicklungen?**
- **Welche Kennzahlen setzen Sie im Rahmen der Planung, der Steuerung und des Controllings im Vertrieb ein?**
- **Nutzung von akquisitions- / vertriebsprozessbezogenen Kennzahlen?**
 - **Anzahl Kontakte, Anrufe, Terminvereinbarungen, Besuche, Angebote, Angebotserfolgsquote, Akquisitionsaktivität, Akquisitionseffizienz, Akquisitionseffektivität, Betreuungseffizienz, Sales-Pipeline, Dauer Abwicklung eines Antrages, Fehlerfreiheit, Genehmigungsquote etc.**
 - **Kunden- bzw. vertriebspartnerbezogene Kennzahlen: Kundendeckungsbeitrag, Kundenrendite, Kundenwert bzw. Customer Lifetime Value, Kundenzufriedenheit, Reklamationsquote, Share-of-Wallet, Kundenstruktur, Potentiale, Cross-Selling-Potential, Risk-of-Loss, Weiterempfehlungsbereitschaft, Erfolg Kundenbindungsmaßnahmen etc.**
 - **Wirtschaftliche Kennzahlen: Volumen, Ertrag, Deckungsbeitrag, Distributionskostenanteil / Kosten Akquisition & Kundenbetreuung, Aussendienstprofitabilität, Mitarbeitereffizienz, Vertriebskostenstruktur etc.**

- **Wie steht es um die Verzahnung von Mitarbeiterführung und Vertriebssteuerung in Ihrem Unternehmen? Arbeiten Sie mit Anreiz- und Sanktionsmechanismen? Wird ein quantitatives Ergebnis-Controlling („Was wurde erreicht?“) und quantitatives Aktivitäten-Controlling („Wie wurde das Ergebnis erreicht?“) genutzt? Steuern Sie eher monetär oder setzen Sie auch gezielt nicht-monetäre Instrumente ein? Wenn ja, welche? Arbeiten Sie eher mit Belohnung oder sanktionieren Sie Ergebnisse oder Verhaltensweisen auch?**
- **Bitte skizzieren Sie das Vergütungsmodell Ihres Unternehmens für Vertriebsmitarbeiter. Arbeiten Sie mit Zielvereinbarungen? Nutzen Sie leistungsabhängige Vergütungsbestandteile? Welche Bedeutung haben die Parameter Volumen, Ertrag und Kundenzufriedenheit bei der Festlegung des variablen Vergütungsbestandteils?**
- **Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten Fähigkeiten bzw. Kompetenzfelder für Vertriebsmitarbeiter? Gibt es neue Anforderungen (Zusatzstichwort: Objekt-Know-how, Leasing-Know-how, Vertriebs-Know-how)?**
- **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).**
- **Bitte beschreiben Sie die Unternehmenskultur und Vertriebskultur („Berater vs. Terrier“) Ihres Hauses.**
- **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 bzw. Vertriebspartner (Zusatzstichwort: Globale Zufriedenheit, Zufriedenheit mit Leistungsbereichen und einzelnen Kriterien, Kunden- bzw. Vertriebspartnerbindung, Share-of-Wallet, Bedürfnisse und künftige Anforderungen, Relevanz einzelner Zusatzleistungen, Markttrends, Benchmarking, Image)?**
- **Wenn ja, nutzen Sie die Ergebnisse zur Intensivierung bzw. Optimierung der Vertriebsaktivitäten (Zusatzstichwort: Erhöhung des Durchdringungsgrads, Optimierung der differenzierten Kunden- bzw. Vertriebspartneransprache, 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 Kunden- bzw. Vertriebspartnerbefragungen bereits durchgeführt wurden oder geplant sind.**
- **Ihre Vision für den Leasingvertrieb in 2012.**
- **Gibt es aus Ihrer Sicht Themen / Fragestellungen, die wir im Laufe des Gesprächs nicht angesprochen haben bzw. die wir eigentlich hätten ansprechen sollen?**

-
- 1. Sales-Excellence-Leasing 2007: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**
 - 1.1. Management-Summary**
 - 1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2007**
 - 1.3. Studienanlage und Methodik**
 - 1.4. Ausgewählte Kernergebnisse**
 - 2. Frontiers Management Consulting**
 - 3. Impressum**

<p>Vertriebsstrategie - die grundlegende Weichenstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunden - der Fokus der Vertriebsstrategie • Wettbewerbsvorteile - schneller, höher, weiter • Kultur im Vertrieb - die ungeschriebenen Gesetze • Vertriebswege - den Weg zum Kunden gestalten <ul style="list-style-type: none"> • Das Zahlengerüst der Vertriebsstrategie 	<p>Vertriebsmanagement - Strukturen und Prozesse gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsorganisation - Strukturen und Prozesse • Planung und Kontrolle - Blindflug vs. Zahlenfriedhof <ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement - Stiefkind des Vertriebs
<p>Informationsmanagement - Schlüssel zur Professionalität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Kunde - das unbekannte Wesen? • Wettbewerbsinformation - den Gegner kennen • CRM-Systeme - der Wegweiser zum Kunden 	<p>Kundenbeziehungsmanagement - am Ball bleiben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdemanagement - Anliegen der Kunden ernst nehmen • Kundenrückgewinnung - verlorene Kunden nicht ignorieren • Kundenbindung - Kunden dauerhaft binden

Aggregierte Aussagen der befragten Marktteilnehmer zum Themenfeld „vertriebliche Differenzierung“:

SEL 2005

Die vertriebliche Differenzierung der befragten Leasinggesellschaften erfolgt mehrheitlich traditionell, d.h. produktgetrieben:

- Rund 35% der interviewten Marktteilnehmer stellen im Rahmen ihrer vertrieblichen Aktivität bewusst ihre jeweilige, spezifische Objekt- bzw. Leasing- oder Abwicklungskompetenz als Wettbewerbsvorteil in den Vordergrund.
- Etwa 26% der Unternehmen verweisen zusätzlich auf spezifische Dienstleistungen oder Services als wettbewerbsdifferenzierend.
- Etwa 13% der Teilnehmer arbeiten im Rahmen ihrer Vertriebsstrategie mit der Positionierung als „Lösungsanbieter“ und / oder als „Advokat des Kunden“.
- Rund 25% der Marktteilnehmer beantworten die Frage nach der eigenen vertrieblichen Differenzierung („Why us“?) bislang unzulänglich.

**Transformationsprozess hin zum
Lösungsanbieter offenbar erst in den Anfängen**

SEL 2007

- Rund 21% der interviewten Marktteilnehmer stellen ihre spezifische Objekt- bzw. Leasing- oder Abwicklungskompetenz als Wettbewerbsvorteil in den Vordergrund.
- Etwa 33% der Unternehmen verweisen auf spezifische Dienstleistungen oder Services als wettbewerbsdifferenzierend.
- Etwa 11% der befragten Leasingunternehmen arbeiten mit der Positionierung als „Lösungsanbieter“ und / oder als „Advokat des Kunden“.
- Rund 35% der interviewten Marktteilnehmer beantworten die Frage nach der eigenen vertrieblichen Differenzierung („Why us“?) bislang unzulänglich.

Zwei gegenläufige Trends:
Während eine Gruppe angibt, es gebe im Markt keine Alleinstellungsmerkmale mehr, beginnt eine zweite Gruppe - besonders im Investitionsgüterbereich - damit, sich als Lösungsanbieter zu positionieren. Auch wenn abgesehen von der Kommunikationsbotschaft noch die entsprechenden Modelle und Dienstleistungen fehlen, so ist dies als erster Schritt im Veränderungsprozess zu werten.

Aggregierte Aussagen der befragten Marktteilnehmer zum Themenfeld „Bestandsmanagement“:

SEL 2005

• **Zur Struktur und Systematik der Bestandsbetreuung:**

Bei der Mehrzahl der interviewten Unternehmen sind diesbezüglich teilweise eklatante Defizite festzustellen:

- 42% der Unternehmen verzichten vollständig auf Vorgaben in Sachen Kontaktfrequenz und überlassen die Entscheidung über Häufigkeit, Intensität etc. der Kundenansprache ausschließlich den Vertriebsmitarbeitern.
- Die übrigen Unternehmen haben meist rudimentäre Mindest-Kontaktfrequenzen in Form von teilweise rein informellen Faustregeln definiert.
- Positive Ausnahme in Sachen Struktur & Systematik im Bestandskundenmanagement: Fleet-Manager.

Insgesamt gesehen kann aus Sicht des externen Betrachters nur bei 18% der teilnehmenden Gesellschaften das Bestandskundenmanagement als professionell bewertet werden.

SEL 2007

• **Bezüglich Struktur und Systematik der Bestandsbetreuung existieren unverändert dieselben Defizite:**

- 37% der Unternehmen verzichten auf Vorgaben in Sachen Kontaktfrequenz, die Entscheidung liegt hier beim einzelnen Vertriebsmitarbeiter.
- Meist rudimentäre Mindest-Kontaktfrequenzen bei den übrigen Unternehmen.
- Immer noch positive Ausnahme in Sachen Struktur & Systematik im Bestandskundenmanagement: Fleet-Manager.

Auch bei einer leicht positiven Tendenz noch viel Entwicklungspotential: Aus Sicht des externen Betrachters kann nur bei 28% der teilnehmenden Gesellschaften das Bestandsmanagement als professionell bewertet werden. Dies obwohl die Potentiale im Bestand bei allen befragten Gesellschaften noch alles andere als ausgeschöpft sind.

Zwischenfazit:

SEL 2005

Gesamthaft betrachtet kann aus Sicht des externen Betrachters bei lediglich 25% der interviewten Marktteilnehmer von einer professionellen, weil systematischen und strukturierten, Neukundenakquisition gesprochen werden.

Rund 75% der befragten Unternehmen ist hingegen teilweise deutlicher Nachholbedarf zu bescheinigen. Positive Ausnahmen diesbezüglich sind im Übrigen gerade in den Segmenten „Fleetmanagement“ und „Investitionsgüter“ zu finden.

Trotz der angemerkten Schwächen bei der strukturierten Gewinnung von Neukunden: Kaum 12% der Unternehmen mit entsprechenden Defiziten befinden sich zum Zeitpunkt der Erhebung im Prozess der Neuausrichtung und/ oder Optimierung eben dieser Aktivitäten.

SEL 2007

Nur bei 28% der interviewten Marktteilnehmer kann von einer professionellen, weil systematischen und strukturierten, Neukundenakquisition gesprochen werden.

Rund 72% der befragten Unternehmen ist immer noch teilweise deutlicher Nachholbedarf zu bescheinigen.

Positive Ausnahmen sind unverändert im Segment „Fleetmanagement“, aber auch bei Gesellschaften im Investitionsgüterbereich zu finden.

Spannend und wichtig:

Im Gegensatz zum Status quo scheinen die Prozesse und Vorgehensweisen in der Akquisition durchaus auf der Agenda der befragten Unternehmen zu stehen. Die Fragen nach „Wieso sind welche Vorgehensweisen erfolgreich?“, „Wo liegen unsere Potentiale und wie gehen wir sie an?“, etc. werden ergebnisoffen diskutiert. Dies nicht zuletzt auch ein Zeichen dafür, dass der Wettbewerbsdruck in den letzten 2 Jahren stärker geworden ist.

Vertriebscontrolling: Unternehmer in eigener Sache, Führungsaufgabe oder Kennzahlen?

Aggregierte Aussagen der befragten Marktteilnehmer zum Themenfeld „operatives Vertriebscontrolling“:

SEL 2005

- **Operatives Vertriebscontrolling:** Erfolgt beinahe durchgängig über regelmäßige Sales-Meetings etc.
- Die Bandbreite hinsichtlich der Qualität der entsprechenden Controlling-Reports ist immens. Grundsätzlich besteht jedoch eindeutig eine positive Korrelation zwischen der Professionalität der genutzten Kennzahlensystematik bzw. der Qualität der jeweiligen Controlling-Reports und der Existenz bzw. Nutzung eines CRM-Tools.
- Im Übrigen: Nur 53% der Unternehmen sind zufrieden mit der momentanen IT-Unterlegung des Controlling, diese wird gemeinhin auch als Schwäche wahrgenommen. Dementsprechend läuft zur Zeit bei 38% der teilnehmenden Institute ein entsprechendes IT-Projekt bzw. befindet sich in der Planung.

SEL 2007

- **Egal nach welchem Modell das operative Vertriebscontrolling durchgeführt wird, es erfolgt immer noch mehrheitlich im Rahmen entsprechender regelmäßiger Sales-Meetings etc.**
- Die Bandbreite hinsichtlich verschiedener Arten der Steuerung ist immens, lässt sich aber in drei Vorgehensweisen subsumieren:
 - In etwa 37% der Unternehmen werden die Vertriebsmitarbeiter als „Unternehmer in eigener Sache“ nach Ergebnis vergütet und ansonsten nicht gesteuert. In etwa 42% der Unternehmen wird das operative Vertriebscontrolling als Wahrnehmung der eigentlichen Führungsfunktion verstanden, man verlässt sich auf die Professionalität, Seriosität und Loyalität der Vertriebsmitarbeiter und verzichtet auf umfangreiche quantitative Steuerung.
 - In etwa 21% der Unternehmen erfolgt das operative Vertriebscontrolling quantitativ anhand definierter Kennzahlen.
- Der Trend geht dabei klar in Richtung quantitative Steuerung anhand definierter Kennzahlen bezogen auf Ergebnisse, Aktivitäten und einzelne Schritte des Vertriebsprozesses (eingebunden ins CRM-System).

1. Sales-Excellence-Leasing 2007: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften

1.1. Management-Summary

1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2007

1.3. Studienanlage und Methodik

1.4. Ausgewählte Kernergebnisse

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 an den Standorten Frankfurt und Zürich zur Zeit rund 12 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

- **Markteintritts-, Wachstumsstrategien**
- **Strukturgutachten Fusion / Kooperation**
- **Strategische Neuausrichtung / Turnaround-Management**
- **Optimierung Vertriebsmanagement / Vertriebspartnermanagement**
- **Konzeption & Umsetzung Vertriebsplanung, -steuerung, -controlling**
- **Konzeption & Umsetzung „Innovative Vertriebswege“**
- **Konzeption & Umsetzung Customer-Relationship-Management**
- **Konzeption & Umsetzung Beschwerdemanagement**
- **Strategie E-Business / Geschäftsprozessoptimierung**
- **Geschäftsprozessoptimierung / Kostenmanagement**
- **Interims-Management / Neuausrichtung Vertriebsorganisation**
- **Zufriedenheitsmessungen Institutionelle Kunden**
- **Zufriedenheitsmessungen Vertriebspartner / Retail / Third Party**
- **Konzeption & Umsetzung Vertriebsintensivierung**
- **etc.**

-
- 1. Sales-Excellence-Leasing 2007: Vertriebliche Exzellenz bei Leasinggesellschaften**
 - 1.1. Management-Summary**
 - 1.2. Teilnehmer Sales-Excellence-Leasing 2007**
 - 1.3. Studienanlage und Methodik**
 - 1.4. Ausgewählte Kernergebnisse**
 - 2. Frontiers Management Consulting**
 - 3. Impressum**

**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
E-Mail: 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
E-Mail: mherzog@frontiers-management-consulting.ch

Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Marc Herzog,
Geschäftsführender Gesellschafter**

**Michael Frick,
Senior Consultant**