
Anton Schmoll (Hrsg.)

Erfolgreicher Vertrieb braucht Führung

Konzepte, Praxisberichte und Lösungs-
ansätze für Banken und Sparkassen



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis *Wu*

Vorwort	3
---------------	---

I. Grundlagen

Ganzheitliches Führungsverständnis

Anton Schmoll

1. Erfolgreiche Vertriebsbank	15
1.1 Neupositionierung des Vertriebs	15
1.2 Elemente des Vertriebssystems	16
1.3 Profilierung durch Mitarbeiter	18
2. Führen im Vertrieb	20
2.1 Führung als Erfolgsfaktor	20
2.2 Was bedeutet „Führen im Vertrieb“?	20
2.3 Führen und Persönlichkeit	23
2.4 Die Führungskraft im Schnittpunkt unterschiedlicher Erwartungen	24
3. Grundorientierungen	25
3.1 Kundenorientierung	25
3.2 Mitarbeiterorientierung	26
3.3 Ergebnisorientierung	27
4. Die Führungskraft im Vertrieb	29
4.1 Charakteristik der Leitungsfunktionen	29
4.2 Die Verantwortungsbereiche	30
4.3 Das Aufgabenspektrum	31
4.4 Anforderungsprofil einer Vertriebsführungskraft	34

II. Den Wandel managen

Neupositionierung im Firmenkundengeschäft

Karin-Brigitte Göbel

1. Strategischer Wandel als kontinuierlicher Prozess	41
2. Strategische Neuausrichtung der Stadtsparkasse Düsseldorf in 2008/2009	43
3. Das Firmenkundengeschäft im Fokus des Change-Prozesses	43
3.1 Die neue strategische Ausrichtung	44
3.2 Systematisierung des Vertriebs	45
3.3 Vertriebssteuerung	48
3.4 Aufgaben des Vertriebsmanagements	49
4. Fazit	51

Vertriebsmanagement im Retail-Banking

Birte Quitt/Wolfgang Palfi

1. Die Vertriebsstruktur im Filialbereich	53
1.1 Ziele	53
1.2 Der Weg zur neuen Vertriebsstruktur	54
1.3 Unterstützende Organisationseinheiten	55
2. Die Aufgaben der Führungskräfte im Vertrieb	56
2.1 Landesdirektoren	56
2.2 Filialdirektoren	56
2.3 Filialleiter – die Führungskraft vor Ort	57
3. Potenzialorientierte Vertriebssteuerung	58
3.1 Zielvereinbarungen	58
3.2 Das Anreizsystem	59
3.3 Systematische Aktivitätenplanung	61
4. Qualitätsstandards für den Verkauf	63
4.1 Grundlagen	63
4.2 Was bedeutet „Qualität im Verkauf“?	64
4.3 Das qualitätsvolle Verkaufsgespräch	65
5. Begleitung im Verkauf	67
5.1 Sicherstellen der Nachhaltigkeit	67
5.2 Begleiten der Mitarbeiter durch die Führungskraft	68
5.3 Praxistipps für das Begleiten von Verkaufsgesprächen	69
5.4 Verkauf coaching der Führungskräfte	71
6. Zusammenfassung	72

Führen im Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortlichkeit und Standardisierung

Georg Lixenfeld/Markus Didier

1. Die dezentrale Vertriebsstruktur als Herausforderung	75
1.1 Vertriebsstruktur einer Flächensparkasse	75
1.2 Herausforderungen der Dezentralität	76
1.3 Ziele für die Zukunft	76
2. Der Firmenkundenbetreuer als Individualist	77
2.1 Individualität als Triebfeder	77
2.2 Die Grenzen der Individualität	78
3. Standardisierte Beratung als Erfolgsmodell	79
3.1 Sparkassen-Finanzkonzept	79
3.2 Stärken-Potenzial-Profil eines Firmenkunden	80
3.3 CRM im Firmenkundengeschäft	81
4. Verknüpfung von Individualität und standardisierter Beratung	82
4.1 Gleichklang als Lösung	82
4.2 Leitlinien im Firmenkundenvertrieb	83
4.3 Qualitative und quantitative Zielvereinbarungen	84

5. Die Führungskraft	85
5.1 Aufgaben einer Führungskraft	85
5.2 Ausbildung zur Führungskraft	86
5.3 Die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortlichkeit und Standardisierung	87
6. Zusammenfassung	88

„Management by Information“ als Erfolgsmodell

Andreas Salcher

1. Einleitung	89
1.1 Raiffeisenorganisation Schweiz	89
1.2 Firmenkundenmarkt Schweiz	90
2. Führungskräfte – Forderer, Förderer und Feedbackgeber	90
2.1 Führung im Wandel	90
2.2 Führungsgrundsätze	92
2.3 Führungsinstrumente	92
3. Aktive Marktbearbeitung (AMB) – Beispiel für MBI (Management by Information)	93
3.1 Konzeption/Strategie	93
3.2 MBI – Management by Information	95
3.2.1 Planung	96
3.2.2 Durchführung	98
3.2.3 Steuerung	99
4. Fazit	100

Gestaltung von Vertriebsprojekten

Clemens Schmoll

1. Grundlagen	101
1.1 Besonderheiten von Vertriebsprojekten	101
1.2 Überblick über die Phasen im Rahmen von Veränderungsprojekten	102
2. Phase I: Starten von Veränderungen	103
2.1 Marktanalyse und Festhalten der Ausgangssituation	103
2.2 Wie gestalte ich die Veränderungsmotivation und den Veränderungsdruck?	103
2.3 Welche anderen Projekte und Vorhaben laufen gerade?	104
2.4 Gab es schon ähnlich gelagerte Projekte?	105
2.5 Wie gestaltet sich die Projektorganisation?	105
3. Phase II: Durchführen der Veränderung	106
3.1 Steuern von Veränderungsvorhaben	106
3.2 Arbeitsformen/Handlungsgebiete im Rahmen eines Veränderungsprojekts für den Vertrieb	107
3.3 Controlling	112
3.4 Kommunikation in Veränderungsprojekten	112
3.5 Das Bearbeiten von Ängsten und Emotionen	114

4. Phase III: Leben der Veränderung	115
4.1 Den Mut haben, Feedback einzuholen	116
4.2 Das Leben der Steuerungsinstrumente	116
4.3 Motivation fördern	116
4.4 Konsequenz dranbleiben	116
5. Zusammenfassung	117

III. Der Kunde im Fokus

Kundennähe in der Führung

Anne M. Schüller

1. Die kundenfokussierte Mitarbeiterführung	121
1.1 Was Kundenfokussierung heute bedeutet	121
1.2 Wie Sie Kundenfokussierung sichtbar vorleben	123
1.3 Wie Sie Mitarbeiter in die Firmenstrategie einbinden	124
2. Das Kundenkontaktpunkt-Management	126
2.1 Definition, Ziele und Prozessbeschreibung	126
2.2 Das Vorgehen im Überblick	127
2.3 Tipps für das weitere Vorgehen	129
2.4 Controlling mithilfe des Kunden	132
2.5 Fazit	133

Praxisbegleitung als wirksames und motivierendes Führungsinstrument

Stephan Liese/Ulrich Zimmermann

1. Ausgangssituation	135
2. Wirksame Vorbereitung der Praxisbegleitung	137
3. Das Verhalten von Berater und Praxisbegleiter im Kundengespräch	139
3.1 Vorstellen des Praxisbegleiters und seiner Aufgabe	139
3.2 Spielregeln während des Gesprächs	140
3.3 Aktive Optimierung des Gesprächsverlaufs	140
4. Nachbereitung der Praxisbegleitung	141
4.1 Abgleich: Welche Ziele wurden erreicht?	141
4.2 Abgleich: Welchen Mehrwert hat der Kunde gewonnen?	141
4.3 Welchen Mehrwert hat die Bank erzielt?	142
4.4 Erfolgreiche und nachhaltige Weiterentwicklung	142
5. Schlussfolgerungen	142

Vertriebsteams zu Spitzenleistungen führen

Walter Zimmermann

1. Einleitung	145
2. Die Führungskraft als „Personal-Coach“	146
2.1 Von der Führungskraft zum Personal-Coach	146

Inhaltsverzeichnis

2.2	Schaffen Sie eine konstruktive „Fehlerkultur“!	147
2.3	Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern!	147
3.	Eigendynamik in Teams entfachen – Schlüssel „Selbstverantwortung“	148
3.1	Warum sind Gestalter so selten?	150
3.2	Verstehen Sie sich selbst als Gestalter!	151
4.	Spitzenleistung ist kein Zufall	152
4.1	Effizienz entsteht durch steuerbare Mechanismen	152
4.2	Besser genutzte Ressourcen bei effizienter Steuerung!	152
5.	Potenzial-Steuerung	154
5.1	Kontakte mit dem „richtigen“ Potenzial	154
5.2	Warum wird häufig trotzdem zu viel Zeit mit „Kleinkunden“ verbracht?	154
6.	Aktivitätenmanagement	155
6.1	Qualität der Aktivitäten	155
6.2	Aktivitäten zum „richtigen“ Zeitpunkt	156
6.3	Anzahl der Aktivitäten	157
7.	Ihre Effizienz steigern	157
7.1	Warum Effizienz und Erfolg kein Zufall ist	157
7.2	Noch einige hilfreiche Tipps für die Effizienz	157

Vertriebsmeetings effizient und motivierend gestalten

Wolfgang Ronzal/Anton Schmoll

1.	Ziele	159
2.	Arten der Verkaufsbesprechungen	160
2.1	Das monatliche Sales Meeting	160
2.2	Die wöchentliche Verkaufsbesprechung	161
3.	Meetings effizient gestalten	162
3.1	Vorbereitung	162
3.2	Ablauf	163
3.3	Moderation	165
3.4	Ausstieg und Feed-back	166
4.	Vertriebskongress schafft Aufbruchstimmung	167

IV. Mitarbeiter motivieren

Sinn stiften in turbulenten Zeiten

Barbara Aigner/Anton Kosta

1.	Sinnvolles Management: Nicht ohne klare strategische Ausrichtung	171
1.1	Turbulente Zeiten verlangen nach neuen Wegen	171
1.2	Neue Wege erfordern eine sinnvolle Ausrichtung	172
2.	Sinnvolle strategische Ausrichtung der RK Bruneck	174
2.1	Die Ausgangssituation	174
2.2	Das Change-Projekt	175

2.3 Taten folgen Worten	178
3. Leadership leben	180
4. Sinn macht Erfolg	181

Vom Wert zur Wertschöpfung

Rosemarie Miller-Weber

1. Werte vorleben, vermitteln und einfordern	184
1.1 Mitarbeiter sind die wichtigsten Kunden	184
1.2 Wertschätzung und ehrliches Lob	185
1.3 Vertrauen	185
1.4 Entscheidungsfreude fördern	185
2. Orientierung geben – Verantwortung zulassen	186
2.1 Konsequenzen tragen lernen	186
2.2 Informationen und klare Anweisungen liefern	186
2.3 Ziele – Orientierung par excellence	187
2.4 Controlling und Feedback gehören zusammen	187
2.5 Gleiche und attraktive Bedingungen für Mitarbeiter schaffen	188
2.6 Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft	188
3. Konsequenz führen	189
3.1 Klare Ansagen und nicht nur Anweisungen	189
3.2 Projekte abschließen	189
3.3 Danke sagen	189
3.4 Sinn stiften und Nachhaltigkeit leben	190
3.5 Mehrwerte schaffen	190
3.6 Wertschätzung mit allen Mitteln	191
3.7 Kommunizieren heißt motivieren!	191
3.8 Nähe zulassen	192
3.9 Kritik üben	192
3.10 Wenn etwas nicht klappt	193
3.11 Zu guter Letzt	194

Führung bedeutet Kommunikation!

Wolfgang Ronzal

1. Drei Grundregeln der Kommunikation	196
1.1 Alles was wir tun, ist Kommunikation!	196
1.2 Die Art wie eine Nachricht übermittelt wird, beeinflusst stets auch den Empfang!	196
1.3 Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete, sondern die empfangene Botschaft!	197
2. Wie Sie Kommunikationshürden vermeiden	197
2.1 Wahrnehmung versus Realität	197
2.2 „Versteckte“ Erwartungen	198
2.3 Die Vertrauensfrage	198
2.4 Die Bedeutung von Gefühlen	199

2.5 Der Mitarbeiter als Mensch	199
3. Wie kommunizieren erfolgreiche Führungskräfte	200
4. Der Einfluss des Feedbacks	202
5. Die motivierende Zielsetzung	204
6. Kontrolle oder Erfolgsbilanz?	205
7. Lustarbeit statt Frustarbeit	205

So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Höchstleistung!

René E. Huber

1. Einleitung	207
2. Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihre Vorgesetzten!	208
3. Wofür gehen Mitarbeiter die Extra-Meile?	209
4. Wer wird überhaupt Vorgesetzter?	209
5. Erfolgreiche Führungskräfte	210
5.1 Was ist das Geheimnis erfolgreicher Führungskräfte?	210
5.2 Was erwarten Mitarbeiter von ihrer Führungskraft?	211
5.3 Was sind die Anforderungen an eine Führungskraft?	212
6. Motivation und Kommunikation	213
6.1 Was ist neben Motivation genau so wichtig?	213
6.2 Erfolgreiche Führungskräfte sind Kommunikationsprofis	214
6.3 Wie kann man als Führungskraft motivieren?	215
7. Führung abgestimmt auf die Persönlichkeitsstruktur	216
7.1 Welche Mitarbeitertypen passen zu welchen Aufgaben?	217
7.2 Die Biostruktur Analyse ist ein bewährtes Werkzeug für Mitarbeiterführung	218
7.3 Wie führt man erfolgreich Mitarbeiter aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einem bestimmten Persönlichkeitstyp?	219
8. Wie kann ich als Führungskraft von erfolgreichen Sportlern profitieren?	222

Fit im Vertrieb

Rainer Borns/Isabella Moser

1. Vom Spitzensport lernen	225
2. Die Führung heute und morgen	226
2.1 Veränderte Arbeitsbedingungen	226
2.2 Anforderungen an die Führungskraft von morgen	227
2.3 Die Führungskraft der Zukunft ist weiblich	227
3. Quick Check – Analyse der Stärken und Schwächen	228
3.1 Aufbau	228
3.2 Mitarbeiterqualität im Vertrieb	229
3.3 Führungsqualität	230
3.4 Auswertung Quick Check und Maßnahmen	230
4. Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben	232
4.1 Die Mitarbeiter richtig einsetzen	232
4.2 Die Mitarbeiter steuern	233

5. Arbeit und Freizeit	236
5.1 Work-Life-Balance	236
5.2 Fit im Büro	236
5.3 Fitness bei den Volksbanken	237
6. Zusammenfassung	238

V. Erfolgsabhängige Bezahlung

Leistungsorientierte Vergütung

Fritz Schäfer/René Baum

1. Positionierung als attraktive Regionalbank	241
2. Führungsphilosophie	243
2.1 Führen – Fordern – Fördern	243
2.2 Führen durch Vorleben	243
2.3 Mitarbeiter oder Unternehmer?	244
3. Sinn und Unsinn erfolgsabhängiger Bezahlung	244
3.1 Leistungskomponenten	245
3.2 Splitting zum Malusfaktor	245
3.3 Bonus on Top	246
4. Rahmenbedingungen eines leistungsorientierten Vergütungssystems	246
4.1 Voraussetzungen schaffen	246
4.2 Anforderungen definieren	247
4.3 Ziele festlegen	249
5. Mehr Leistung mehr Lohn	249
5.1 Quantitätsziele	251
5.2 Qualitätsziele	251
5.3 Strategische Ziele	252
5.4 Risikokomponente im Firmenkundengeschäft	252
5.5 Staffelung der Zielerreichung	253
6. Fazit	254

Anhang

Autorenverzeichnis	259
Literaturverzeichnis	265
Stichwortverzeichnis	269