
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Einleitung: Vom exzellenten Fachmann zum erfolgreichen Manager und Coach	13
Innendienst – Worum geht es hier?	13
Das optimale Profil eines Innendienstleiters	15
Persönliche Voraussetzungen und Kernkompetenzen	16
Die eigene Standortbestimmung als Innendienstleiter	19
Teil I	
Grundlagen zur Personalführung – Ihre Management Skills	21
1 Verbesserung der Kommunikationsqualität	23
1.1 Eigenwahrnehmung versus Fremdwahrnehmung	23
1.1.1 Das Johari-Fenster	23
1.1.2 Feedbackmethoden	30
1.2 Schärfen und Verbessern der eigenen Wahrnehmung	32
1.2.1 Grundbedürfnisse des Menschen nach Abraham Maslow	32
1.2.2 Warum Typenmodelle uns weiterhelfen	37
1.2.3 Das Riemann-Thomann-Modell: Grundbestrebungen des Menschen erkennen	38
1.2.4 Die vier Grundprägungen des Menschen	39
1.2.5 Das Riemann-Thomann-Modell	48
1.2.6 Die Haupttriebfeder der einzelnen Personentypen	52
1.2.7 Kunden und Mitarbeiter besser verstehen – Alle Personentypen im Überblick	55
1.3 Das Phasenmodell eines Gesprächs	61
1.3.1 Phase 1: Warm-up	63
1.3.2 Phase 2: Gesprächseröffnung	67
1.3.3 Phase 3: Argumentation, Diskussion	70
1.3.4 Phase 4: Gesprächsabschluss, Perspektive	74
1.4 Fragen professionell einsetzen und konstruktiv reagieren	77
1.4.1 Informationsfragen	78
1.4.2 Alternativfragen	79
1.4.3 Geschlossene Fragen (Ja-/Nein-Fragen)	80
1.4.4 Suggestivfragen	81
1.4.5 Rück- oder Gegenfragen	83

1.4.6	Motivationsfragen	84
1.4.7	Schock- oder Angriffsfragen	85
1.4.8	Provokatorische Fragen	87
1.4.9	Kontrollfragen	89
1.4.10	Konter- bzw. Gegenfragen	89
1.4.11	Fangfragen	90
1.4.12	Rhetorische Fragen	91
1.4.13	Unvollendete Fragen	92
1.5	Umgang mit Emotionen im Gespräch – Das RICARD-Modell	94
1.5.1	Phase 1: Reden lassen!	98
1.5.2	Phase 2: Identifikation erfahren lassen!	101
1.5.3	Phase 3: Commitment persönlich geben!	102
1.5.4	Phase 4: Aktivität im Gespräch übernehmen!	103
1.5.5	Phase 5: Reihenfolge der Aktivitäten vorschlagen!	103
1.5.6	Phase 6: Dementsprechend handeln!	105
2	Typische Gesprächssituationen im Führungsalltag	109
2.1	Das Prinzip der situativen Führung	109
2.1.1	Regeln der Persönlichkeitsentfaltung einer Führungskraft	110
2.1.2	Das Konzept des situativen Führungsstils	111
2.1.3	Aufgabenbezogenes und mitarbeiterbezogenes Verhalten	111
2.1.4	Führungsstil und Reifegrad der Mitarbeiter	115
2.2	Das Feedbackgespräch als Führungsinstrument	121
2.2.1	Feedback in Form eines Sachkommentars (Sach-Feedback)	125
2.2.2	Feedback in Form eines Appells	126
2.2.3	Feedback in Form einer Beziehungsbotschaft (Beziehungs-Feedback)	127
2.2.4	Feedback in Form einer Selbstoffenbarung (empathisches Feedback)	128
2.2.5	Checkliste: So geben Sie Ihrem Mitarbeiter richtig Feedback	130
2.3	Das konstruktive Kritikgespräch zur Einleitung einer Verhaltenskorrektur	131
2.3.1	Informationsphase: Basisdaten beschaffen	133
2.3.2	Kontaktphase: Aufnahmebereitschaft wecken	135
2.3.3	Definitionsphase: Problem beschreiben	138
2.3.4	Anhörungsphase: Stellungnahme des Mitarbeiters einfordern	139
2.3.5	Verdichtungsphase: Ursachen verstehen, Beweise diskutieren und Übereinstimmung schaffen	141
2.3.6	Bestimmungsphase: Aktivitäten definieren	142
2.3.7	Projektionsphase: Perspektiven aufzeigen	144
2.3.8	Kontrollphase: Durchführung überwachen	146
2.4	Das Mitarbeitergespräch in Konfliktsituationen	148
2.4.1	Welche Konfliktarten gibt es?	148
2.4.2	Der typische Konfliktverlauf	151

2.4.3	Gesprächsphasen im Konfliktgespräch	153
2.4.4	Personentypen in der latenten Konfliktphase	157
2.5	Das Einstellungsgespräch	160
2.5.1	Die Prozessbeteiligten, die Rollenverteilung und die Aufgaben der Führungskraft	161
2.5.2	Die Organisation rund um das Gespräch	163
2.5.3	Ablauf und Struktur des Bewerbungsgesprächs	167
2.6	Das Gehaltsgespräch	179
2.6.1	Akteure bei der Gehaltsfindung	179
2.6.2	Bonussystem und variables Gehalt	189
2.6.3	Die Phasen eines Gehaltsgesprächs	199
3	Grundlagen und Empfehlungen für eine effiziente Organisation	203
3.1	Entwicklung einer effizienten Meetingkultur	203
3.1.1	Das Abteilungsmeeting	204
3.1.2	Der Managementkreis	209
3.2	Der E-Mail-Knigge hilft, Zeit zu sparen	211
3.2.1	Optimierung der hausinternen Kommunikation	211
3.2.2	Muster für ein E-Mail-Regelwerk	213
3.3	Teamentwicklung als tägliche Aufgabenstellung	218
3.3.1	Die Teamuhr	218
3.3.2	Orientierungsphase	219
3.3.3	Konfrontationsphase	220
3.3.4	Organisationsphase	221
3.3.5	Integrationsphase	223
3.3.6	Rollenverteilung im Team	224
3.4	Ihre „ganz persönliche“ Personalakte	226
3.4.1	Inhalte einer „persönlichen“ Personalakte	226
3.4.2	Aufgabenbeschreibung und Gehaltsvereinbarung	229
3.4.3	Die Gehaltsentwicklung des Mitarbeiters	230
3.5	Haben Sie den richtigen Stellvertreter?	232
3.5.1	Wie finden Sie einen qualifizierten Stellvertreter?	234
3.5.2	Die Ausbildung zum Stellvertreter eines Innendienstleiters	234
3.6	Wie schaut's mit Ihrem Zeitmanagement aus?	235
3.6.1	Priorisierung von Aufgaben (Covey-Modell)	236
3.6.2	Umgang mit Zeitfressern	241
3.6.3	Leistungssteigerung durch Fokussierung und Konzentration	248
3.7	Zielgerichtete Managementkommunikation, Kennzahlen im Innendienst	252
3.7.1	Regeln für eine strukturierte Kommunikation	253
3.7.2	Die Lost-Analyse	255
3.7.3	Die SWOT-Analyse	257
3.7.4	Zehn Lektionen des Benchmarkings	260
3.7.5	Fragenkatalog zu Aufbau und Umsetzung eines Kennzahlensystems	265

Teil II

Gestalten Sie die Entwicklung Ihrer Abteilung mit 271

4 Vertrieb, Innendienst und Service im Wandel 273

4.1 Die Organisation von Telemarketing und -sales mit Outbound-Strukturen 274

4.1.1 Der Ablauf einer Telesales-Aktion 286

4.1.2 Die Phasen einer Kaltakquise 289

4.2 Innendienst und Customer-Relationship-Management (CRM) 296

4.2.1 Was genau bedeutet CRM? 296

4.2.2 Ziele eines CRM-Systems 297

4.2.3 Grundtypen von CRM-Systemen 298

4.2.4 Hauptaufwand bei CRM-Systemen: Die Datenpflege 304

4.3 Umsatzerfolg planbar machen - Forecast und Pipeline 309

4.3.1 Definitionen zum Pipeline-Forecast-Modell 311

4.3.2 Kriterienliste für den Abarbeitungsgrad eines Vertriebsfalls 314

5 Ausblick: Wo anfangen und wie umsetzen? 319

5.1 Gewinnen Sie Vorgesetzte und Mitarbeiter für Ihre Vorhaben 319

5.1.1 Änderungsprozesse geschickt anstoßen 320

5.1.2 Zusammenarbeit zwischen Innendienst und Außendienst 320

5.2 Phasenplanung der Umsetzung 323

Stichwortverzeichnis 327

Abbildungsverzeichnis 331

Nachwort und Danksagung 333