

# Über den Tag hinaus blicken

Wenn die eigenen Überlegungen sich im Kreis drehen, können externe Berater frischen Wind in die Vertriebsstrategie bringen. Die Experten verfolgen dabei ganz unterschiedliche Ansätze, von denen auch Mittelständler oft kostengünstig profitieren.

Text \_ Timur Vermes

Eine gute Vertriebssteuerung wird immer wichtiger. Da ist es gut, dass man bei der Suche nach Experten nicht im Leeren steht. Bernd Diederich zum Beispiel ist einer von ihnen. Der 34-Jährige aus Brühl bei Köln liefert mit seiner Firma FinanceKey Software für namhafte deutsche Versicherer. Das Programm »Kontaktmanager« steuert den Vertrieb sauber durch den Alltag: Es teilt Termine zu und selbsttätig ein, lenkt den Außendienst unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Zeit und der Entfernungen, übernimmt dabei gleichzeitig die Provisionsberechnung und macht für Vertriebsentscheider die Auslastung und Effizienz des eigenen Personals transparent.

## Wissen, wo es langgeht

Allerdings, seufzt Diederich, »nicht alle Auftraggeber wissen selbst, was sie wie wollen«. Leerlauf in der eigenen Truppe etwa würden viele gerne vermeiden. Aber woran misst man den Leerlauf? Und wie einigt man sich dabei? Schließlich hält nicht jeder Außendienstler dasselbe für Freizeit wie sein Chef. »Da müssen Sie erst mal viel analysieren und diskutieren«, weiß Diederich – auch aus eigener Erfahrung. Der ehemalige Frankfurter Projektmanager hat im Bankgewerbe angefangen und verweist darauf, dass an dieser Stelle durchaus unnötig Zeit und Geld investiert wird, und empfiehlt das eigene Know-how als kostensparende Abkürzung: »Wir können den Kunden sagen, wie es andere bisher gehandhabt haben, welche Parameter sich als zweckdienlich erwiesen haben und welche nicht.« 42 Euro kostet das pro



User und Monat – bei kleineren Firmen legt Diederich einen kostengünstigeren Deckel drauf. Aber: Wo's langgehen soll, muss der Kunde im Wesentlichen schon selbst wissen.

Sagen könnte es ihm vermutlich Hans-Georg Häusel. Der Vorstand der Unternehmensberatung Nymphenburg Retail Consult und mehrfache Buchautor ist das komplette Gegenteil von Diederich: Ein Experte für Inhalte. Die Kunden des Münchners machen 100 Millionen Euro Umsatz im Jahr und mehr, die Herangehensweise ist dennoch nicht nur für multinationale Konzerne erwägenswert.

Voraussetzung: Man darf sich vom Titel seiner Bücher nicht abschrecken lassen. »Think Limbic« heißen die, oder »Limbic Success«. Der Gedanke dahinter ist jedoch weit weniger esoterisch als er klingt. Häusels Ansatz teilt den Vertrieb nicht in rentable und unrentable Kunden auf, er kümmert sich vielmehr um den richtigen Zugang zum einzelnen Abnehmer. »Für den Pharmakonzern Merck Sharp & Dohme (MSD) haben wir 12.000 Ärzte neu eingeteilt«, berichtet Häusel. Ärzte sind bei MSD nun keine A-, B- oder C-Kunden, sondern entweder »Neugierige«, »Bewahrer« oder »Performer«. Entspre-

chend werden auch die Außendienstler munitioniert: Für einen Arzt, der an den unablässigen medizinischen Fortschritt glaubt, sind technische Features oder neue pharmazeutische Gimmicks eben verlockender als für einen, der eher der Ansicht ist, die wesentlichen Neuerungen seien selten. »Bei Mailings beispielsweise verdoppeln Sie Ihren Erfolg, und die Anzahl verärgerter Reaktionen geht um die Hälfte zurück«, verspricht Häusel



Dienstleister haben den Durchblick: Sie helfen dem Vertrieb auf die Beine

und fügt – Klappern gehört bei Beratern zum Mundwerk – stolz hinzu: »Die bei Merck hatten hinterher praktisch Freudentränen in den Augen.«

### Die Kunden klassifizieren

Bei 12.000 Ärzten und einem gepflegten Kundenstamm scheint die Einteilung noch machbar. Wer mehr Kunden im Bestand hat, könnte es mal beim Psychostatistiker Thomas Bittner versuchen. Ab 100.000 Kunden wird seine Firma Psychonomics aktiv, »es können auch weniger sein, aber weil die Fixkosten konstant

bleiben, wird's dann halt vergleichsweise teuer«. Denn Psychonomics versuchen – entsprechend dem aus Psychologie und Economics zusammengesetzten Kunstnamen – den Kunden auf Grund statistischer Wahrscheinlichkeiten näher zu klassifizieren. »Wir prüfen dabei erst mal die Basisinformationen und fragen dann: Wie kann ich den Kunden knacken? Welche Cluster sind interessant?« Die Kunden werden dabei durch Stichproben klassifiziert, das Ergebnis auf den Gesamtbestand übertragen. Anfängliche Skepsis ist Bittner dabei nicht fremd: »Wie bei allen neuen Dingen ist auch hier der Außendienst nicht immer begeistert, es hat sich daher bewährt, die Ergebnisse und deren Wirksamkeit mit Testgruppen zu belegen.«

### Erfahrungswerte sind entscheidend

Die neu munitionierten Vertriebler erzielen dabei laut Bittner Resultate, die zwischen 30 und 200 Prozent über denen der Vergleichsgruppe liegen, »so was rechtfertigt dann schon die Investitionen«. Allerdings schließt Bittner nicht aus, dass dabei auch Erfahrungswerte entscheidend sind: »Wir sind vor allem für Finanzdienstleister tätig, vom Prinzip her passt das Vorgehen aber auch in andere Branchen, bei denen sich eine sechsstellige Kundenzahl mit dem eigentlichen Produkt nicht gerne befassen mag. Telekommunikation beispielsweise oder Stromversorger sind ja thematisch ungefähr genauso unsexy wie Lebensversicherungen.« Dabei scheint die Branche nach wie vor beratungsbedürftig. »Seit rund 20 Jahren beraten wir den Vertrieb in der Finanzdienstleistungsbranche«, erklärt etwa Gaby Baltes von der Kölner Beratungsgesellschaft Evolog. »Und immer wieder müssen wir feststellen: Im Kern hat sich nicht viel verändert.« Ihr jüngstes Beispiel: die Riester-Rente. Das Reformprodukt des ehemaligen Arbeits- und Sozialministers, das in letzter Zeit überraschend zum Selbstläufer mutierte, war kurz nach seiner Einführung so attraktiv wie Mundgeruch – allerdings ein zugegebenermaßen neues Produkt in der Palette. »Da wurde dann ein Jahr lang vom Vertrieb die Riester-Rente pro-

pagiert – obwohl diese für die wenigsten Unternehmen langfristig überhaupt ein rentables Angebot darstellt«, seufzt Baltes. Die Ursache: Der dem Vertrieb innewohnende Optimismus. Immer wieder, so stellt Baltes fest, ist dem Vertrieb das eigene Selbstbewusstsein und das Engagement im Weg. Er sucht kurzfristige Erfolge durch Abschlusszahlen, er schätzt die Praxis des Abschlusses mehr als die erst langfristig wirkende Pflege der Kundendaten, und er glaubt auch gern seine eigenen Zahlen und Prognosen. Unterstützt wird das Ganze durch Entlohnungsmodelle, die nach wie vor im Wesentlichen den Umsatz honorieren. Der Vertrieb rennt dahin, wo Provisionen winken: Und das zu ändern, so stellt Baltes immer wieder fest, ist unglaublich schwierig. Aus der Unternehmensstrategie die Vertriebsziele abzuleiten und in operative Maßnahmen umzusetzen mit einer konsequenten Führungskonzeption, wie es Evolog anstrebt, ist gerade im Bereich der Finanzdienstleister hohe Diplomatie: »Da haben Sie oft selbstständige Vertriebsstrukturen, und diese verfügen natürlich auch über erhebliche Macht, die Veränderungen schwierig machen.« Die Folge: Wer seine Vertriebler mehr im Sinne der Unternehmensziele messen will, stößt zwar bei den Spitzenkräften auf offene Ohren, aber wird von der Mehrheit gebremst. Evolog entwickelt nicht nur unternehmensindividuelle Vertriebskonzepte, sondern begleitet auch den Umsetzungsprozess – eine oft mühsame Arbeit, die Jahre dauern kann und zunächst vor allem auch Geld kostet: Um den Einstieg in andere Vergütungswege mehrheitsfähig zu machen, müssen Unternehmen argumentieren wie Kanzlerin Merkel mit den störrischen EU-Mitgliedsländern – man muss zunächst mehr Geld in die Hand nehmen, um damit den Umstieg schmackhaft zu machen. Leichter hat es da, wer fest angestellte Mitarbeiter im Vertrieb hat. Wer sich über deren Schulungen nicht allzu viele Gedanken machen möchte, kann sich einfach die Konkurrenz selbst ins Haus setzen. Thorsten Gareis verspricht dabei mit seiner Firma pm-trainings, Lichtenfels, eine schlichte, aber wirksame Lösung: [ ...

## → ÜBERSICHT DIE HELFER FÜR VERTRIEBSSTEUERUNG

Zahlreiche Beratungsgesellschaften haben sich auf Vertriebssteuerung spezialisiert.

Ihre Hilfestellungen reichen von Software-Implementierungen bis Schulungen.

Name	Dienstleistung	Adresse	Kontakt
<b>Ackerschott</b>	Beratung	Kamperbach 35 58566 Kierspe	Harald Ackerschott 0 23 59/29 08 40
<b>ccfb</b>	Consulting	Am Eichenhang 50 57072 Siegen	Peter Hager 02 71/2 38 54 33-0
<b>Evolog</b>	Beratung	Else-Lang-Str. 1 50858 Köln	Gaby Baltes 02 21/92 15 95-0
<b>FinanceKey</b>	Software	Tiergartenstr. 14 50321 Brühl	Ralf Vehlen 0 22 32/50 25 15
<b>IBP</b>	Software	Saarweller Str. 129 66740 Saarlouis	Jürgen Kohlrusch 0 68 31/8 95 80-0
<b>Nymphenburg Retail Consult AG</b>	Beratung	Seidlstraße 25 80335 München	Hans-Georg Häusel 0 89/54 90 21-0
<b>pm-trainings</b>	Training, Vertrieb	Coburger Str. 52 A 96215 Lichtenfels	Thorsten Gareis 0 95 71/89 68 66
<b>Porsche</b>	Einführung, Erfahrungsbericht, Vorträge	Porscheplatz 1 70435 Stuttgart	Andreas Schlegel 07 11/9 11-7 84 10
<b>psychonomics AG</b>	Datenbearbeitung	Berrenrather Str. 154-156 50937 Köln	Thomas Bittner 02 21/4 20 61-0
<b>Sconox</b>	Unternehmensberatung	Binger Str. 9 55262 Heidesheim	Sebastian Schrunner 0 61 32/57 91 85

Er übernimmt den Vertrieb parallel mit einer externen Mannschaft im Wettbewerb, und bietet dann anschließend an, entweder die internen Kräfte ähnlich zu schulen oder aber den Vertrieb gleich komplett selbst zu übernehmen.

### Wirkungsgrad erhöhen

Da stößt man schnell auf Widerstand. Kaum jemand weiß das so gut wie Harald Ackerschott. Der predigt ganzheitliche Vertriebssteuerung, versinnbildlicht durch den »Ackerschott-Würfel«, und ist sich im Klaren, dass er so natürlich bei keinem Vertriebler auf Gehör stößt. »Das Erste, was ich denen sage, ist, dass ich selbst für 25 Millionen Euro Umsatz im Jahr verantwortlich bin«, schmunzelt er. Was ihm hilft: Seine Vorgehensweise klingt wesentlich weniger brachial. Der Berater aus dem nordrhein-westfälischen Kierspe versucht, das interne Vertriebsniveau anzugleichen und so

den Wirkungsgrad zu erhöhen. Die Schwächeren sollen an den Level der Stärkeren herangeführt werden. Zehn Prozent mehr Umsatz verspricht er, und die seien vergleichsweise einfach zu erreichen: »Von den 90 Prozent der Schwächeren müssen sich 60 Prozent verbessern, dann sind wir im Plan.« Erreicht wird das durch ein gemeinsames Marktmodell: Analyse der Marktsituation, Erarbeitung eigener Stärken, Neuorientierung bei der Kundensuche, Zielsetzung. »Wenn Sie zehn Vertriebler nach ihrer Einschätzung fragen, kriegen Sie zehn verschiedene Meinungen«, sagt Ackerschott. »Sie müssen Ihrem Team eine Strategie geben.« Eine realistische Perspektive für alle ist dabei unerlässlich, schließlich liebt Ackerschott Fußball und die Trainerperspektive: »Sie müssen die Mannschaft mitnehmen, sonst brauchen Sie gar nicht anzufangen.« Wenn man Jürgen Kohlrusch glaubt, lässt sich dieses Ziel

allerdings auch ohne Trainer erreichen. Gut, nicht ganz ohne, aber fast: Kohlrusch sitzt mit seiner Firma IBP in Saarlouis und vertreibt von dort seine Software Pammon. Deren Prinzip: Der schwächere Vertriebler soll zum stärkeren aufgemotzt werden – pimp my Vertrieb, sozusagen. »Entwickelt wurde das Ganze für Thyssen Krupp«, sagt Kohlrusch. »Im Grunde haben wir mittels neuronaler Netze das Wissen und Können der vier besten Vertriebler allen 4.000 Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Die Software imitiert und erlernt deren Verhalten, sobald sie vertraute Verhaltensmuster wieder erkennt. »Das beinhaltet auch Reaktionen, die auf Antrieb eher unlogisch wirken: Weil Kohlrusch feststellte, dass Top-Leute bei ThyssenKrupp einige ihrer besten Kunden absichtlich schlechter einstufen, weil sie dann auch gründlicher beobachtet und besser betreut werden, wurde das Muster in die Software übernommen. Als Zusatzfunktion bietet Pammon zudem eine negative Vertriebssteuerung: Das Programm warnt vor Umsatzrückgängen. »Diese defensive Maßnahme ist enorm effizient«, schwärmt Kohlrusch. »Im Grunde haben Sie einen Sekretär eingebaut, der Sie jeden Morgen warnt, wenn Unheil droht. ThyssenKrupp hatte dadurch die Kosten nach einem halben Jahr wieder drin.« Ähnliches könnte, laut IBP-Rechnung, schon ab 20, 30 Mitarbeitern funktionieren – die einmaligen Kosten dafür beginnen ab 10.000 Euro, je nach Installationsdauer und Sonderwünschen.

### Billig kann schnell teuer werden

Das Schöne: Für lau geht's auch. Tatsächlich lässt sich Vertriebssteuerungssoftware auch kostenlos im Internet runterladen. Man darf dabei freilich nicht zu viel erwarten. »Aber Sie kriegen durchaus ordentliche Basisfunktionen«, sagt Sebastian Schrunner von Sconox in Heidesheim. Zu viel Geiz, warnt Schrunner jedoch, wäre gefährlich. »Sie dürfen das keinesfalls selbst runterladen und einfach verwenden. So etwas muss ein Computerexperte einrichten und sichern.« Ansonsten kann billig ganz schön teuer werden.

redaktion@acquisa.de

• 1

Fachwissen

Checklisten

Glossar

Newsarchiv

Veranstaltungen

Specials

[www.call-center-expo.de](http://www.call-center-expo.de)



# Die Online-Messe

Equipment und Software

# für Call-Center-

Outsourcing und TK-Dienste

# Lösungen

Organisation und Controlling

**CALL  
CENTER @ xpo**

VERANSTALTER:

**acquisa**