

UMSTRUKTURIERUNG IM VERTRIEB

# Vertrieb und Innendienst auf Augenhöhe

Davon träumen viele Unternehmen: Innendienst und Außendienst sind gleichgestellte, hochproduktive Bereiche mit festgelegten Aufträgen und Servicelevels. Die neue Vertriebsstruktur der ASL Auto Service-Leasing GmbH zeigt den Weg.

VON VOLKER HASSMANN

**D**ie ASL Auto Service-Leasing GmbH hat in den letzten beiden Jahren den Vertrieb als führende, werttreibende Kraft im Unternehmen positioniert und damit ihren Wachstumskurs festigen können. Durch eine neue Strategie der Kundensegmentierung und die aktive Einbindung des Innendienstes in die Verkaufsprozesse wird die Ressource Außendienst heute optimal eingesetzt. Wovon andere Unternehmen träumen, ist bei ASL vorbildlich umgesetzt worden: ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Außen- und Innendienst.

Die ASL ist seit 1969 als Hersteller-unabhängige Gesellschaft in den Bereichen Flottenleasing und Fuhrparkmanagement tätig. Als Tochterunternehmen der KG Allgemeinen Leasing und anderer Finanzdienstleister wurde die ASL im Juli 2001 mit dem Erwerb der Dresdner Bank durch die Allianz AG Teil des Finanz-Konzerns. Es war keine wirtschaftliche Not, die das Unternehmen veranlasste, den Vertrieb neu zu strukturieren. Seit 1999 wächst ASL kontinuierlich und über dem Branchendurch-

schnitt. Im Neugeschäft legte man in den letzten sieben Jahren 14 Prozent zu; die Branche wuchs dagegen lediglich um drei Prozent. Dieser Wachstumskurs sollte durch die neuen Anforderungen im Konzern und im Markt nicht gefährdet werden.

Zum einen entstand eine neue Situation durch die Kooperation mit einem großen potenzialstarken Partner, dessen Vertriebsorganisation die ASL-Leasing-

## NEUE ANFORDERUNGEN IM KONZERN UND IM MARKT.

produkte auch an die eigenen Kunden verkaufen sollte. Durch deren Kundenstruktur mußte die ASL auch eine zusätzliche Kundengruppe bedienen, Privatkunden und kleinere Unternehmen. Ein bedeutender Teil der Außendienstressourcen wurde für die Gewinnung dieser neuen Kunden bereitgestellt. »Damit entstand für uns ein ressourcenintensiver Vertriebskanal«, sagt Ludger Reffgen, Vertriebsleiter der ASL.

Zum anderen muss sich die ASL auf neue Marktbedingungen einstellen. Viele Großkunden sind heute international

aufgestellt, zentralisieren ihre Strukturen und führen unternehmensweit gültige Standards ein. Es gibt mehr Entscheidungsträger im Buying Center; die Kunden verlangen einen ASL-Ansprechpartner der gleichen Hierarchieebene. Mittelständische Kunden geben ihren Preisdruck auch im Einkauf von Leasingdienstleistungen weiter und melden gewachsene und höchst individuelle Ansprüche an Beratung und Leasingprodukt an. »Wachstum produziert sich in diesem Markt nicht von selbst«, erklärt Reffgen. »Mündige Kunden fordern Qualität und maßgeschneiderte Lösungen. Der Markt reift zu mehr Dienstleistung, das heißt der Vertrieb muss auch mehr verkaufen.«

Die rein regional gegliederte Struktur des klassischen Direktvertriebs wurde den neuen Anforderungen der Großkunden und den Anforderungen des Vertriebs an die Zielgruppe der Kleinstfirmenkunden nicht mehr gerecht. Die wichtigen Key-Account-Kunden drohten vernachlässigt zu werden. Der ASL-Vertrieb war Teil einer Profitcenter-Organisation, in der jede Abteilung bemüht war, ihre Kosten zu optimieren. Es kostete ihn enorme Kraft, Markt- und Kunden-

erfordernisse in der Organsiation durchzusetzen. Nicht, dass der Vertrieb unmotiviert gewesen wäre: Die Mitarbeiter rissen sich die Beine für jeden Kunden aus, jeder sprang ein, wo etwas zu erledigen war. Der Außendienst verkaufte, der Innendienst sorgte mit viel Aufwand dafür, dass alles funktionierte. Trotz allem Engagement gab es Reibungsverluste untereinander: hoher interner Aufwand, teilweise Mehraufwand durch doppelte Bearbeitung. Der Außendienst machte Kundenzusagen, der Kundenservice musste zusehen, wie er das erfüllen sollte.

Mit der neuen Vertriebsstruktur wurden unterschiedliche Strategien für die Kundensegmente »Key Account« (Unternehmen mit Fuhrparkpotenzial über 500 Fahrzeuge) und »Firmenkunden« (große und mittlere Unternehmen mit Fuhrparkpotenzial über zehn Fahrzeuge) festgelegt und die Profitcenter-Organisation aufgelöst. Nur noch der Vertrieb Außendienst wird als Profitcenter geführt. »Der Vertrieb hat den Lead über die gesamten Sales-Prozesse in diesen beiden Kundensegmenten«, so Vertriebsleiter Reffgen. Die Gewinnung und Betreuung des dritten Bereiches Geschäfts- und Privatkunden wird als eigenständiger Vertriebsweg im Vertrieb Innendienst angesiedelt. Die Folge: Während sich der Außendienst früher in der Gebietsverantwortung um alle Kundensegmente kümmerte, werden die Ressourcen jetzt konzentriert.

Highlight der neuen Struktur ist der Vertrieb Innendienst, der sich zum professionellen Dienstleister mit Vertriebskompetenz wandelte. Eine Aufwertung für das ehemalige Kunden-Service Center und ein Lerneffekt im Außendienst. Ludger Reffgen, Vertriebsleiter Außendienst, und Eva Luzzu, Vertriebsleiterin

**Das starke ASL-Vertriebsteam**  
*Eva Luzzu, Leiterin Innendienst,  
und Ludger Reffgen, Leiter  
Außendienst, sind gleichge-  
stellte Partner.*

Innendienst, berichten nun direkt und gleichgestellt an die Geschäftsleitung. »Außendienst und Innendienst sind heute Partner auf Augenhöhe«, sagt die Innendienstleiterin Eva Luzzu. Gemeinsam mit Ludger Reffgen definierte sie die Grobprozesse im Verkauf und legte die Teilprozesse fest, die durch den Innendienst übernommen werden. Der Innendienst, der insgesamt rund 80 Mitarbeiter umfasst, versteht sich heute konsequent als Dienstleister



Fotos: Walter Wehner

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

**1. Die Geschäftsführung hat die Pfeiler der Strategie der Umstrukturierung erarbeitet und festgelegt.** Sie hat die Auswirkungen dieser Neuausrichtung auf die Struktur, auf die Menschen und auf die Kultur des Unternehmens vorausgedacht.

**2. Das Organigramm wurde entsprechend der strategischen Linie der Kundensegmentierung entworfen.** Die Stellen wurden beschrieben und die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definiert. Die Führungskräfte der zweiten Ebene wurden auditiert, bestätigt und Entwicklungspläne festgelegt.

**3. In den Stellenbeschreibungen und der folgenden Mitarbeiterauswahl** in Außen- und Innendienst spiegelt sich wieder, dass die Betreuung der unterschiedlichen Kundensegmente unterschiedliche Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter stellt.

**4. Ziele und Vorgaben der Geschäftsführung** wurden zum Beispiel mit Vertriebsleitung und Innendienstleitung intensiv besprochen, modifiziert und damit erfolgreich transportiert.

**5. Die Verantwortlichkeiten und Rollen zwischen Außen- und Innendienst** wurden festgelegt, das bisher angespannte Verhältnis der beiden Bereiche faktisch neu positioniert.

**6. Der Außendienst ist Auftraggeber, der Innendienst Auftragnehmer** – diese Rollenteilung bewirkt, dass sowohl die zu liefernde Dienstleistung, als auch die daraus resultierenden Verpflichtungen beider Parteien besprochen und festgehalten werden. Vor allem für den Innendienst war dies eine enorme Bestätigung und hat zur Stärkung von dessen Selbstbewusstsein beigetragen.

**7. Der Außendienstleiter und die Innendienstleiterin »auf Augenhöhe«** haben ihre Rollen kreativ mit Leben erfüllt und lebten eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Lieferant schon im Projekt vor.

**8. Der Abschluss eines Dienstleistungsvertrags** war im Projektverlauf ein wichtiges Ritual, das insbesondere den Mitarbeitern des Innendienstes zeigte, dass ernst gemacht wird mit der neuen Strategie.

**9. Die Services des Innendienstes wurden als Produkte formuliert** und damit für alle transparent. Mit Servicelevelagreements (SLAs) sind die Dienstleistungen fassbar und messbar geworden. Die Produktivität des Innendienstes wird transparent.

**10. Eine kontinuierliche externe Begleitung von der Strategieformulierung bis zur Umsetzung** mit klarem Auftrag und in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den Führungskräften. In den ersten Phasen des Projekts stärker mit dem Auftrag, des Sparringpartners, Moderators, Ideengebers und Experten, um aus alten Pfaden heraus zu denken und die richtigen Entscheidungen zu treffen. In der Umsetzungsphase mehr als Projektmanagementunterstützung mit dem Ziel, die geplanten Aktivitäten zeitlich und inhaltlich umzusetzen und »Rückfälle« zu verhindern und der aktiven Unterstützung der Führungskräfte vor Ort.

**11. Das konsequente und kreative Engagement aller Beteiligten**, das Lernen aus Fehlern, die in vorherigen Projekten gemacht wurden und der absolute Wille, eine »neue Welt« im Vertrieb und Service der ASL zu schaffen.



**Ludger Reffgen** »Außendienst auf das profitable Kerngeschäft fokussiert.«

und stellt dafür ein Dienstleistungsportfolio auf. Geregelt wird die Zusammenarbeit mit dem Außendienst in einem Dienstleistungsvertrag. Die Rollenverteilung ist klar: Der Außendienst ist Auftraggeber, der Innendienst Auftragnehmer. In diesem Modell »liefert« der Außendienst nicht die Kunden und der Innendienst kann zusehen, wie er damit klar kommt. »Es gibt klare Doku-

### KUNDENSPEZIFISCHE ORGANISATION IM AUSSEN- UND INNENDIENST.

mentationspflichten und festgelegte Servicelevels, die zu erfüllen sind«, sagt Eva Luzzu. »Schließlich vertreiben wir kein standardisiertes Produkt, sondern ganz kundenspezifische Lösungen.«

Auch das zentrale Interessentenmanagement samt Telemarketing, Direktmarketing und Besuchvereinbarung für den Außendienst übernimmt der Innendienst im dokumentierten und überwachten Dienstleistungsauftrag. Dazu setzt der Innendienst die operative Bestandskundenbetreuung bei bestehenden Kunden um. Jeder Kunde erhält ei-

**Eva Luzzu** »Klare Dokumentationspflichten und festgelegte Servicelevels.«



nen individuellen Kundenbetreuer. Eine stärkere Vertriebsorientierung insbesondere für die Innendienstmitarbeiter im Firmenkundenvertrieb. Für die Bereichs- und Teamleiter heißt das, mit Transparenz umzugehen sowie kapazitätsorientiert zu steuern und dabei die persönliche Kundenbetreuung zu gewährleisten.

### DER INNEDIENST ARBEITET HEUTE VERTRIEBSORIENTIERTER.

Bemerkenswert: Die Umstrukturierung erfolgte überwiegend mit der vorhandenen Personalkapazität. »Die Mitarbeiter und Führungskräfte im Innendienst wurden in einem Change Management-Prozess für die neue Rolle und die Aufgaben fit gemacht«, sagt Eva Luzzu. Neue Stellenbeschreibungen für die sehr unterschiedlichen Zielsetzungen, Tätigkeiten und Kompetenzen ver-

deutlichten die neuen Anforderungen. »Führungskräfte, Teamleitungen und Mitarbeiter durchliefen einen Audit und wurden entsprechend ihrer Profile und Fähigkeiten in die neu definierten Positionen eingesetzt«, so die Innendienstleiterin.

Die Erfolge sprechen für die neue Strategie. Obwohl im Zuge der Umstrukturierung Ressourcen gebunden waren, steigerte der Außendienst den Vertragsbestand in 2005 um zehn Prozent und das Neugeschäft lag deutlich über Plan. Die Produktivität des Innendienstes (durchschnittliche Vertragsbetreuung pro Mitarbeiter) stieg um 15 Prozent. Doch mindestens genau so wichtig wie die Zahlen: Der Innendienst wird heute als gleichberechtigter Partner vom Außendienst akzeptiert, seine Führungskräfte sind kompetente »Sparringspartner« für die Führungsriege des Vertriebsaußendienstes. ←

Besuchen Sie uns auf der  
**Midvision, 21. - 22.06.2006**  
im CRM-Pavillon!  
Halle 1, Stand A 04/2

Holen Sie sich den Titel als Informationsgewinner!

Historie, Gegenwart und Zukunft – innovative CRM-Lösungen helfen Ihnen beim Ausbau gewinnbringender Kundenbeziehungen. Der Zugriff auf alle kundenspezifischen Aktivitäten ermöglicht Ihnen das frühzeitige Erkennen von Trends sowie das Eingehen auf individuelle Wünsche. Dies sichert Loyalität und ist die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit. Nutzen Sie die Expertise eines erfahrenen CRM-Systemhauses und starten Sie jetzt mit Ihrer 360°-Sicht auf den Kunden.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.evosoftware-business-relations.com](http://www.evosoftware-business-relations.com) oder 0911/53991-324.

