



Narses Werkstattbericht N° 1

Titel: Im Anzeigenverkauf von Fachinformationen schlummern ungehobene Potentiale.

Autor: Aljoscha Walser, Geschäftsführer Narses Beratungsgesellschaft mbH, Bad Vilbel

Datum: April 2011

Scope: Dieser Text zeigt an Hand von konkreten Praxisbeispielen auf, dass in einem herkömmlichen Vertrieb, deutliche Erlös- bzw. Kostensenkungspotentiale gehoben werden können. Hierzu müssen Teile des Vertriebsprozesses bei Sonderprojekten wie auch im regulären Vertriebsprozess an geeignete Dienstleister outgesourced werden.

Ausgangspunkt Prozess- und Kapazitäts-Betrachtung

Im Laufe meiner Berufstätigkeit bin ich immer wieder über die Tatsache gestolpert, dass es auf eine einfache Frage meist keine Antwort gab. Die Frage lautet: "Was kostet uns eigentlich eine Bestellung?" Mich interessierte damals vor allem die Frage, ob der Vertriebskanal „Online“ wirklich günstiger ist als die anderen Vertriebskanäle und wie hoch die realisierbaren Ersparnispotentiale sind. Unterm Strich war die Antwort immer die gleiche: Keiner wusste es.

Anlässlich einer Untersuchung von Effizienzpotentialen bei Fachverlagen hatte ich die Gelegenheit, mir die Vertriebsprozesse noch einmal genauer anzuschauen. Dabei bin ich über einen eigentlich wenig erstaunlichen Sachverhalt gestolpert, nämlich den, dass es innerhalb des Vertriebsprozesses Einzelschritte gibt, die mehr Kapazitäten binden als andere. Diese Einzelschritte stellen nicht nur einen Flaschenhals für den Vertriebserfolg dar, sondern haben darüber hinaus eine weitere erstaunliche Gemeinsamkeit: Diese Arbeiten werden intern meist nicht besonders geschätzt, nicht selten sogar gehasst.

Einen der Prozesse kennen wir alle: Das Inkasso. Es macht viel Aufwand, unbezahlten Rechnung hinterher zu rennen, ist unbe-



streitbar wichtig, aber Spaß sich die „Geschichten“ von der anderen Seite anzuhören, macht es nicht. Was macht nun ein guter Kaufmann mit Prozessen, die notwendig, aufwendig, wiederkehrend und frustrierend sind? Genau: man gibt sie raus - wenn möglich. Factoring unterscheidet sich so gesehen eigentlich nicht vom Büroputzen. Beides ist notwendig, aufwendig, wiederkehrend und unangenehm.

So weit so gut. Aber wo ist die Story? Die Story liegt in der Tatsache begründet, dass es mindestens zwei weitere Prozessschritte innerhalb des Vertriebes gibt, auf welche die genannten Kriterien zutreffen:

Flaschenhals Telefon

Der eine ist „Angeboten-hinterher-telefonieren“ und der andere und noch unbeliebtere ist „Adressen-abtelefonieren-um-meinen-Termin-zu-machen“, oder gar „Adressen-abtelefonieren-um-eine-Anzeige-zu-verkaufen“.

(In Folgenden beziehe ich mich auf interne Daten des Vertriebsdienstleisters ESPADO aus Berlin, die mir für meine Untersuchung in anonymisierter Form zu Verfügung gestellt wurden.)

Es gibt sicher mehrere Gründe warum DAS ANRUFEN so unbeliebt ist. Einer der wichtigsten Gründe ist, dass Verkaufsgespräche am Telefon meist gar nicht zu Stande kommen, was beileibe kein verlagsspezifisches Thema darstellt.

Drei Kosten-Beispiele aus dem Leben:

Stellen Sie sich vor, sie sind EDV-Dienstleister im SAP-Umfeld. Wie oft müssen Sie im Durchschnitt bei einem EDV-Leiter anrufen, nur um eine Entscheidung für einen Termin zu bekommen; was schätzen Sie?

Oder sie haben ein Onlineportal mit der Zielgruppe Chefärzte. Wie häufig müssen sie zum Telefonhörer greifen, um eine Entscheidung für oder gegen eine Anzeigenschaltung von Herrn Prof. Dr. Entscheider zu bekommen?

Sie wollen eine Employer-Branding-Broschüre anlässlich einer Industriemesse telefonisch vermarkten, wie häufig müssen Sie im Schnitt einen Kunden anrufen, bevor Sie eine Entscheidung bekommen, und diese lautet dann meist: „Danke, nein. Zurzeit kein Interesse“?



Bevor ich Ihnen die Fragen beantworte, will ich Sie für einen kurzen Augenblick auf die Kostenseite der Thematik führen:

Eine durchschnittliche Mitarbeiterstunde im Vertrieb kostet nach den mir vorliegenden Vergleichszahlen insgesamt rund 60 Euro. Inklusive Rüstzeiten müssen Sie für einen Anruf mit einem Zeitaufwand von min. 5 Minuten rechnen.

Das bedeutet: Ein Anruf mit einem Besetztzeichen, einer Weiterleitung, „der Herr Entscheider ist in einem Meeting“-Antwort, oder - ein echtes Kundengespräch kostet das Unternehmen - im Durchschnitt - 5 Euro.

Kommen wir nun zurück zu unseren drei Beispielen. Wie häufig muss ein Entscheider in Durchschnitt angerufen werden, um eine Entscheidung zu bekommen?

1. EDV-Leiter, 5-mal
2. Chefarzt, 11,7 -mal
3. Entscheider Industrieunternehmen: 6,9 -mal

Mit den Ressourcen eines herkömmlichen Unternehmens kostet die Entscheidung eines

EDV-Leiter	25,0 Euro
Chefarztes:	58,5 Euro
Entscheidungers in Industrieunternehmen:	34,5 Euro

Die Bedeutung in der Praxis

Bleiben wir bei dem letzten Beispiel, dem Entscheider aus dem Industrieunternehmen und machen wir eine konkrete Musterrechnung: Wenn Sie für eine Sonderpublikation 645 Adressen mit dem eigenen Vertrieb abtelefonieren, um den Entscheidern eine Anzeige zu verkaufen (mit einer Quote von 6,9 Anwahlversuchen bis zur Entscheidung/dem Ergebnis), dann verursachen Sie interne Kosten in Höhe von mind. 22252,5 Euro. (Anrufkosten*Adressanzahl*Nettokontaktquote) Da ist manch ein Projekt schon tot, bevor es überhaupt gestartet ist. In unserem konkreten Fall war das Telefonieren die Aufgabe des Dienstleisters. Der kostete den Verlag nicht 22252,50 Euro sondern 5.818 Euro und der Umsatz lag bei über 23.000 Euro. Zusammengefasst: Mit internen Kräften hätte der Verlag



draufgezahlt. Mit externen Kräften blieben dem Verlag Erlöse von 16.434,5 Euro in der Tasche.

Die internen Kosten im Vertrieb haben wir uns bereits angeschaut. Blicken wir nun auf die Kosten, welche durch den Dienstleister entstehen. Der Dienstleister (in unserem Fall ESPADO) erhält pro Adresse eine Pauschale zwischen 8 und 14 Euro pro Nettokontakt (mind. 6 Anwahlversuche) und erhält zusätzlich eine Erfolgsprovision zwischen 10% und 20%. Der Dienstleister verursacht in unserem konkreten Fall gerade mal ein Viertel der Grundkosten des eigenen Vertriebs. (In unserem konkreten Fall waren das 3.515,25 Euro Grundkosten + 2.303 Euro Verkaufsprovision.)

Outsourcing rechnet sich nicht nur bei Projekten, sondern auch im Alltagsbetrieb

Dies war nun ein PROJEKT anlässlich einer technischen Leitmesse. Viele Verlage verfügen gar nicht mehr über die Kapazitäten, solche Projekte mit der Stammbesellschaft zu schultern. Aber auch schon im regulären BETRIEB werden aufgrund der hohen Aufwände, große Teile der Bestandskunden nicht mehr aktiv betreut. Werden A-Kunden noch regelmäßig hofiert, fallen B- und C-Kunden aus der regelmäßigen und aktiven Betreuung oft völlig raus. Ihre Bestellungen werden gerne entgegengenommen. Einmal im Jahr gibt es die neue Preisliste und Themenvorschau, das war's.

Hinzu kommt, dass die Neukundenquote auf niedrigem Niveau stagniert. Sie wird jedoch bei den Provisionsmodellen meist überproportional incentiviert. Ob das wirklich wirtschaftlich ist? Zweifel sind da angebracht.

Mit der internen Kostenstruktur rechnet es sich oft nicht B und C-Kunden aktiv zu betreuen. Die Arbeit ist notwendig, aber aufwendig, wiederkehrend und unangenehm. Was macht man mit so einer Arbeit? Richtig: Man gibt sie raus. Unabhängig von der Frage, wie die Kunden konkret klassifiziert und wie sie bearbeitet werden, gibt es in jedem Unternehmen Kunden, die aus wirtschaftlichen Gründen von externen Dienstleistern bearbeitet werden können, weil es sich intern nicht lohnt.



Zur Verdeutlichung eine vereinfachte Musterrechnung.

Nehmen wir an Sie würden 1.000 B- und C-Kunden einmal im Quartal selbst anrufen, und sie brauchen im Schnitt pro Adresse 6 Anrufe für einen Nettokontakt, dann lägen ihre internen Kosten bei ca. 120.000 Euro im Jahr. Der externe Dienstleister läge bei ca. 40.000 Euro; plus Provision.

In Tat und Wahrheit ist der Dienstleister aber nicht nur günstiger, sondern auch deutlich schneller. Bei einem Test wurde eine selektierte Adressliste geteilt und je zur Hälfte zur internen Bearbeitung und zur Bearbeitung an den Dienstleister gegeben. Als letzterer fertig war, was meinen Sie, wie viel Prozent der Adressen hatte der interne Vertrieb erfolgreich abtelefoniert? 10 Prozent!

Mit anderen Worten: externe Dienstleister an der richtigen Stelle eingesetzt, können wesentlich schneller und mindestens doppelt so günstig ihre Kunden betreuen wie Ihr eigener Vertrieb. Es liegt an Ihnen ob sie diese Potentiale zur Kostensenkung oder Umsatzsteigerung nutzen.

Quantitativ ist die Sache also ganz klar, aber wie sieht es mit der Qualität aus?

Stellen wir uns für einen Augenblick in die Schuhe des Vertriebs. Was bedeutet ein zusätzlicher Kunde für einen Vertriebsmitarbeiter im Innendienst?

Mehrarbeit! Bekommt er eine Provision? Meistens nicht. Und der Außendienst? Telefonierte er regelmäßig mit den B oder C Kunden? Wohl eher nicht. Ruft ein Vertriebsmitarbeiter nicht am liebsten die Kunden an, bei denen er am einfachsten seine Provision verdient? Wenn intern von „Vertriebsqualität“ gesprochen wird oder von „Kundenpflege“, von welcher Qualität reden die Mitarbeiter tatsächlich? Etwa von der A-Kundenbetreuung?

Ein Dienstleister hingegen, der kontinuierlich die Kundenadressen bearbeitet (und auch aktualisiert) kennt keine A, B oder C-Kunden. Er ruft sie einfach alle an. Mit dem Effekt, dass nicht nur die Kundenzufriedenheit steigt, sondern auch ein aktives Up-selling und eine Weiterentwicklung dieser Kunden stattfindet.



Empfehlungen für den Einstieg

Meine Empfehlung: Probieren Sie es einfach aus. Machen sie ein Projekt. Es reicht aus, einen Adresspool von 1.000 Adressen einmal vom Dienstleister bearbeiten zu lassen, um valide vorhersagen zu können, ob sich eine kontinuierliche Zusammenarbeit lohnt.

Der richtige Dienstleister

Für die Auswahl des richtigen Dienstleisters ist es nicht wichtig, wie hoch die im Vorfeld vergleichbaren Nettokontaktpreise der Anbieter sind. Mit günstigeren Anbietern erreicht man keineswegs das wirtschaftlich bessere Ergebnis. Im Zweifel gibt es nur eine Möglichkeit: testen und benchmarken.

Hier ist eine kleine Checkliste für die Auswahl Ihres Dienstleisters:

Qualifiziertes und motiviertes Personal

Zu einem qualitätsorientierten Ansatz im Vertrieb gibt es keine sinnvolle Alternative. Daher muss qualifiziertes Personal am Telefon sitzen (Kaufleute oder Akademiker). Die damit einhergehende übertarifliche Bezahlung wirkt sich im Preis aus.

Spezialisierung auf B2B Kunden

Die Ansprache im professionellen Umfeld ist eine völlig andere als im Privatkundengeschäft.

KEINE reine erfolgsorientierte Honorierung

Pusher sind in B-to-B-Geschäft kontraproduktiv und nicht nachhaltig.

Gutes, regelmäßiges Reporting

Behalten sie den Überblick über die relevanten Zahlen im Projekt, denn nur was man messen kann, kann man auch steuern.

Referenzen

Fragen Sie nach Referenzprojekten. Die sind auch keine Garantie, aber ein deutlicher Indikator.



Worauf man in der Praxis achten sollten

Nach so einem (bestandenen) Test sollten sowohl der eigene Vertrieb, wie auch die Entscheidungsträger im eigenen Unternehmen vom Sinn einer solchen Zusammenarbeit überzeugt sein. Aber Vorsicht: Ein Vertrieb wird die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister nicht immer froh gestimmt begrüßen. Es droht Mehrarbeit und subjektiver Statusverlust. In diesem Zusammenhang ist eine weitere Empfehlung, die Steuerung des Test-Projektes NICHT allein dem Vertrieb zu übergeben. Ähnlich wie bei vergleichbaren Projekten in der IT gilt auch die Zusammenarbeit mit Dienstleistern im Vertrieb: **Outsourcing-Projekte sind keine Selbstläufer, sondern müssen aktiv gesteuert werden.**

Dies bestätigt auch die Analyse abgeschlossener Test-Projekte, die ganz deutlich zeigt, dass diejenigen Projekte, in denen das Top-Management eng eingebunden war, deutlich besser funktionierten. Das lag meist daran, dass in Projekten ohne Management-Attention die Einhaltung von Absprachen durch die Auftraggeberseite (den internen Vertrieb) oft deutlich „schwieriger“ war. Einer der Gründe ist, dass die internen Mitarbeiter dem Alltagsgeschäft ohne klare Führung und Kontrolle deutlich mehr Aufmerksamkeit widmen, als es dem Projekt gut tut. Eine Alternative zur Führung durch das Management kann natürlich auch ein externer Projektmanager sein.

Hat die interne Organisation erst mal gelernt, dass und wie das Unternehmen und auch jeder einzelne von der Zusammenarbeit profitiert, steht dem kontinuierlichen und langfristigen gemeinsamen Erfolg eigentlich nichts mehr im Wege.



Zur weiteren Verdeutlichung sind hier Realdaten aus drei Pilotprojekten mit unterschiedlichen Fachmedien-Anbietern dargestellt.

Auftraggeber	Fachverlag Technik	Fachverlag Mobilität	Fachverlag Bildung
Medientyp	Fachzeitschrift/ Portal	Fachzeitschrift	Onlineportal
Zielsetzung	Verkauf von Anzeigen für eine Fachzeitschrift	Verkauf von Anzeigen + Employer Branding	Verkauf von Anzeigen
Zielgruppe	Marketingleiter + GF	Marketingleiter+ Vertriebsl. + Personalleiter	Marketingleiter+ Leiter Öffentlichkeitsarbeit
„Anzahl der Abschlüsse/Termine“	10	12	13
Brutto/Nettoquote	5,8	6,9	11,35
Fallzahl Testgruppe	763	645	326
Umsatz	30.500,00 €	23.035,00€	29.882,00 €
Kosten/Risiko für Auftraggeber (Nettokontakte)	4.921,35 €	3.515,25 €	2.282,00 €
Kosten für Auftraggeber (Provisionen)	3.050,00 €	2.303,50 €	2.988,20 €
Kosten für Auftraggeber gesamt	7.971,35 €	5.818,75 €	5.270,20 €
Netto- Erlöse für den Auftraggeber	22.528,65€	17.216,25€	24.611,80 €