



**MERCURI**  
international

## Experten Interview – Frank Liebold – Country Director Atradius Deutschland

„Eine der größten Herausforderungen ist es, sich im harten Wettbewerbsumfeld immer wieder erfolgreich zu positionieren.“

## Experten Interview – Frank Liebold – Country Director Atradius Deutschland



“Neben der Vertriebsstrategie und der Marktbearbeitung sind es vor allem die Mitarbeiter und deren Sales Spirit, die die Excellence im Vertrieb ausmachen. Auf unsere Vertriebsmannschaft bin ich besonders stolz, denn sie haben alle den Sales Spirit.“

1

*Atradius, das zweitgrößte Kreditversicherungsunternehmen der Welt, bietet in 54 Ländern rund um den Globus Kreditversicherung, Bürgschaften, Inkassodienstleistungen und Wirtschaftsinformationen an. Die Produktpalette von Atradius schützt Unternehmen weltweit vor Ausfallrisiken beim Verkauf von Waren und Dienstleistungen auf Kredit. Atradius ist Teil der Grupo Catalana Occidente (GCO.MC), einem der größten Versicherer in Spanien und der zweitgrößte Kreditversicherer der Welt.*

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie Covid-19 sind für alle Kreditversicherer und ihre Versicherungsnehmer gleichermaßen spürbar. Deshalb hat Atradius federführend mit den Kreditversicherern im GDV eine Bundesrückdeckung zur Sicherung der Warenkreisläufe der Unternehmen mit Sitz in Deutschland verhandelt. Dabei unterstützt Atradius nicht nur die Unternehmen in der Krise, sondern schafft ihnen auch Freiräume. So hat Atradius beispielsweise seinen Kunden mehr Flexibilität bei der Vereinbarung von Zahlungsmodalitäten mit ihren Abnehmern ermöglicht. Als Sparringspartner für ihre Kunden und Geschäftspartner tragen die 3.700 Mitarbeiter wesentlich zum Erfolgskurs von Atradius bei.

2

*Können Sie uns sagen, mit welchen aktuellen Herausforderungen Atradius insbesondere konfrontiert ist?*

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie Covid-19 sind für alle Kreditversicherer und ihre Versicherungsnehmer gleichermaßen spürbar. Deshalb hat Atradius federführend mit den Kreditversicherern im GDV eine Bundesrückdeckung zur Sicherung der Warenkreisläufe der Unternehmen mit Sitz in Deutschland verhandelt. Dabei unterstützt Atradius nicht nur die Unternehmen in der Krise, sondern schafft ihnen auch Freiräume. So hat Atradius beispielsweise seinen Kunden mehr Flexibilität bei der Vereinbarung von Zahlungsmodalitäten mit ihren Abnehmern ermöglicht. Als Sparringspartner für ihre Kunden und Geschäftspartner tragen die 3.700 Mitarbeiter wesentlich zum Erfolgskurs von Atradius bei.

3

*Was bedeutet vor diesem Hintergrund Sales Excellence für Sie? Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?*

Sales Excellence besteht für mich aus vier elementaren Komponenten. Erstens, eine herausragende Gesprächsführung mit dem potenziellen Kunden, um eine komplexe Dienstleistung einfach und transparent darzustellen, zweitens, ein täglich gelebter „Sales Spirit“, zum Dritten, eine differenzierte Vertriebsstrategie und viertens, immer offen für neue Kundensegmente und Vertriebskanäle zu sein. Sales Excellence ist immer zukunftsgerichtet. Für uns bedeutet es auch, dass wir neben den traditionellen persönlichen Wegen auch neue digitale Wege beschreiten. So können wir dem Kundenbedarf mit den richtigen Angeboten zur richtigen Zeit begegnen. Dafür bieten wir erste digitale Lösungen an, die genau darauf einzahlen. Dazu gehört auch, dass wir uns mit der

Vertriebsmannschaft flexibel aufstellen, uns immer wieder an den Markt und seinen Herausforderungen anpassen. Nur so können wir erfolgreich agieren.

Neben der Vertriebsstrategie und der Marktbearbeitung sind es aber vor allem die Mitarbeiter und deren Sales Spirit, die die Excellence im Vertrieb ausmachen. Auf unsere Vertriebsmannschaft bin ich besonders stolz, denn sie haben alle den Sales Spirit. Egal, ob es der Sales Manager ist, der sich um die Akquisition kümmert, der Account Manager, der für die Bestandskunden verantwortlich ist oder der Innendienst, der den Sales und Account Managern den Rücken frei hält. Aus diesem Grund investieren wir auch Jahr für Jahr in die Aus- und Weiterbildung unserer Vertriebsmitarbeiterinnen und –mitarbeiter. Für neue Sales Manager haben wir das Programm „SalesforceOne“ entwickelt, das sie beim Einstieg in den ersten Monaten durchlaufen. Es ist eine Mischung aus fachlichem Know How, Kennenlernen der Organisation sowie operativem Einsatz vor Ort in der Vertriebsniederlassung. Ebenso sorgen wir mit diesem massgeschneiderten Einsatzprogramm dafür, dass die neuen Sales Manager direkt ihr Netzwerk innerhalb der Organisation aufbauen können. Das ist insbesondere in den vertriebsnahen Bereichen, aber auch mit den Kreditbereichen extrem wichtig.

Wichtig ist allerdings auch, sich immer wieder neue Ideen und Vorgehensweisen von Aussen über praxisorientierte Trainer zu holen, da sich auch die Kundenorganisationen verändern. Als vertriebsorientiertes Unternehmen müssen wir uns permanent neu am Markt ausrichten.

Der CFO mit dem wir früher gesprochen haben, ist heute vielmehr an digitalen Lösungen interessiert, um Prozesslogiken zu optimieren, wohingegen in früheren Zeiten Facts and Figures viel stärker im Vordergrund eines Verkaufsgespräches standen.

4

*Sales Excellence erfordert meistens eine Anpassung der Marktbearbeitung und Kundenprozesse. Damit werden auch erhebliche Anforderungen an Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb gestellt. Was waren hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?*

Unsere Mannschaft zeigte über die letzten Jahre hinweg eine hervorragende Vertriebsperformance. Wir sind weltweit die Nummer zwei und haben wenig Kunden-Fluktuation mit einer eindrucksvollen Retention Rate von 96% in Deutschland. In einem hart umkämpften Marktumfeld sind das sehr gute Ergebnisse, auf denen wir uns aber nicht ausruhen, sondern Jahr für Jahr darauf aufbauen. Wichtig sind dabei weiterführende Qualifikationsmaßnahmen.

Eine der größten Herausforderungen ist es, sich im harten Wettbewerbsumfeld immer wieder erfolgreich zu positionieren. Dazu haben wir im letzten Jahr gemeinsam mit Mercuri International das Battlefields Konzept umgesetzt. Hier ging es darum, die Stärken und auch vermeintlichen Schwächen von Atradius herauszuarbeiten, im Kontext zum Wettbewerb zu setzen, diese Stärken zu trainieren und dann im inszenierten Kundengespräch umzusetzen. Wir nehmen dabei unsere gesamte Mannschaft mit in den Veränderungsprozess. So haben im letzten Jahr alle Vertriebskolleginnen und -kollegen einen Change Workshop durchlaufen, in dem wir mit Themen wie VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), die eigene Einstellung und die Notwendigkeit von Veränderungen auf unsere Zukunftsfähigkeit eingezahlt haben. Mit Stolz haben wir dabei festgestellt, dass Atradius per se bereits eine hohe Veränderungsbereitschaft lebt.

5

*Führungskräfte spielen in solchen Veränderungsprozesse immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen haben Sie im Rahmen von Sales Excellence an Ihre Führungsmannschaft?*

Die Rahmenbedingungen, mit denen sich die Unternehmensführung heutzutage auseinandersetzt, werden zunehmend komplexer. Zusammen mit den Führungskräften haben wir eine Vertriebsstrategie und ein nachhaltiges Vertriebsmanagement verabschiedet. Auf dieser Basis setzt die Führungsmannschaft die Segel und legt den Kurs für die jeweilige Vertriebsregion fest. Das Führungsteam ist auch Impulsgeber mit Vorbildfunktion, wenn es um das Erleben von Sales Excellence geht. Unsere Führungskräfte begleiten die Mitarbeiter im Veränderungsprozess, sie sind durchaus auch Coach und schaffen Transparenz bei der Vertriebsstrategie und den –zielen. Hierbei ist natürlich auch von Vorteil, dass unsere Führungskräfte ausgewiesene Experten in der Kreditversicherung sind. Bei Atradius packen auch die Chefs mit an und das sehen die Mitarbeiter. „Führung durch Vorbild“ ist ein aktiv gelebter Wert in unserem Unternehmen

6

*Für viele Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales Excellence-Initiativen von sehr großer Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle übernehmen Sie hierbei persönlich?*

Immer „am Puls der Zeit“ zu sein, ist für mich sehr wichtig. Wir machen regelmässige Video- und Telefonkonferenzen mit den Vertriebsführungskräften, um uns über Ziele und Aktivitäten, aber auch Herausforderungen im Markt auszutauschen. Des weiteren treffe ich mich regelmässig mit den Vertriebsniederlassungsleitern und den Regionaldirektoren zu Business Reviews vor Ort. Um Sales Excellence auch aktiv mit allen Vertriebsmitarbeitern leben zu können, investieren wir jedes Jahr in Coachings, Weiterbildungen und begleitende Trainings. Natürlich nehme ich auch immer wieder Makler- und Kundengespräche wahr - soweit es zeitlich möglich ist.

Nachhaltiger Vertriebs Erfolg basiert allerdings auch immer auf einem guten, zielgerichteten Vertriebscontrolling. Ich brauche nicht besonders viele Daten zur Steuerung des Vertriebes aber diese

benötige ich möglichst schnell und in hoher Qualität. Ein CRM-Tool ist dabei ausserordentlich hilfreich.

7

*Was waren Ihre größten Learnings bzw. gibt es etwas, was Sie im Nachhinein anders machen würden?*

Als ich vor rund 6 Jahren bei Atradius angefangen habe, wollte ich schnelle Ergebnisse erzielen und genauso schnell vieles verändern. Ich habe gelernt, dass wir eine einzigartige Kultur haben, die durchaus familiär geprägt ist. Das Vorantreiben von Veränderungen ist eine Evolution - keine Revolution. Menschen mitnehmen war und ist für mich der Erfolgsbringer und ist besonders in einer familiär geprägten Kultur extrem wichtig. Von daher werden bei uns große Veränderungsprojekte auch gemeinsam mit den Menschen im Unternehmen entwickelt und umgesetzt – und nicht Top Down angewiesen. Jeder Mitarbeiter kann sich einbringen und aktiv dazu beitragen, dass Atradius für die Zukunft weiterhin gut aufgestellt ist. Das bedeutet nicht, dass jeder ungezielt irgendwie Vorschläge einbringt, sondern das aufsetzen einer Projektstruktur, in die die Mitarbeiter sich einbringen können und auch Berücksichtigung finden.

8

*Wenn Sie sich für eine externe Unterstützung entscheiden, was sind die Gründe hierfür und wo liegt für Sie der Mehrwert einer solchen Unterstützung?*

Wir sind die Experten für Kreditversicherungen. Darin sind wir nachhaltig richtig gut. Es gibt aber Situationen, wo wir Impulse von aussen durchaus gut gebrauchen können. So zum Beispiel im Bereich der Weiterbildung der Methodenkompetenz oder der Digitalisierung. Dann suchen wir uns gezielt die

Partner, von denen wir überzeugt sind, dass sie uns diesen Mehrwert liefern. So haben wir das Trainingskonzept in 2019 zweigeteilt. Unsere Erfahrung im Bereich Change haben wir inhouse durchgeführt, für das Battlefield Konzept haben wir uns Mercuri International ins Haus geholt.

9

*Eine letzte Frage Frank Liebold – spielen Kundenprodukt / -service auch außerhalb Ihres Berufes eine Rolle für Sie?*

Ich bin ja nicht nur bei Atradius mit allen Kollegen gemeinsam dafür verantwortlich, eine möglichst starke Kundenorientierung zu leben, sondern in vielen Fällen auch selber Kunde, in denen ich es zu schätzen weiss, wenn man mich als Kunde wertschätzt. Letztes Jahr sind wir bspw. im strömenden Regen auf unserer liebsten Nordsee-Ferieninsel angekommen. Wir haben gerade angefangen zu überlegen, wie wir die nächste 4 Std. überbrücken sollen, bis unsere Ferienwohnung bezugsfertig ist, als das Telefon klingelt. Es war unser Vermieter, der uns informieren wollte, dass die Wohnung früher fertig sei. Er hatte sich bereits gedacht, dass wir früher ankommen und bei dem schlechten Wetter nicht wissen, wohin. Das nenne ich Kundenorientierung und wir würden bei ihm immer wieder buchen.



**Atradius Kreditversicherung**  
**Niederlassung der Atradius Crédito y Caución S.A. de Seguros y Reaseguros**  
**[www.atradius.de](http://www.atradius.de)**