

Der neue Innendienst

# Bauen Sie Ihre

## “Interne Service Firma”

In welchem Unternehmen gibt es ihn nicht – den alltäglichen emotionalen Kleinkrieg zwischen den Außen- und Innendienst: „Die da draußen – wir da drinnen“ – Zwei Welten treffen aufeinander die unterschiedlicher nicht sein können und sich nicht selten gegenseitig blockieren.

Von Helga Schuler, top-perform



Der Innendienst benötigt vom Außendienst strukturierte Dokumentationen über das, was mit dem Kunden besprochen wurde, um die Bearbeitung optimal sicherzustellen. Ein Horror für den Vertriebsmenschen, der alles über seine Kunden im Kopf hält und stets unterwegs und vielbeschäftigt ist. Sicherlich ist das Szenario überzogen, hat sich doch im „CRM-Zeitalter“ auch der Vertrieb immer mehr daran gewöhnt sein Kopfmonopol aufzugeben und sein Wissen für das gesamte Unternehmen zugänglich zu machen. Doch noch längst genügt es nicht, nur diese Informations-Schnittstelle zwischen Innendienst und Außendienst zu optimieren. Durch den Zwang, Vertriebserfolge mit Bordmitteln zu realisieren, ist der optimale Einsatz aller Ressourcen angesagt.

### Der Außendienst ist neu gefordert und steht unter Druck

Deutlich ist: Der Außendienst hat wieder seine besondere Wertigkeit gewonnen. Ein schlagkräftiger Vertrieb ist noch immer die Speerspitze eines erfolgreichen Unternehmens. Seine Aufgabe ist es, in

wettbewerbsintensiven Märkten die anspruchsvollen Bestandskunden zu sichern und auszubauen und Neukunden zu gewinnen. Dabei soll er mit vereinbarten, meist knappen Budgets, seine Ziele erreichen.

Doch die vielfältigen Einflüsse und der Druck auf den Vertrieb bewirken, dass der Außendienst sich nicht wirklich auf seine Kernaufgaben konzentriert. Die oft ausschließlich regional gesteuerten Verkäufer betreuen unterschiedlichste Zielgruppen mit unterschiedlichsten Anforderungen. Die Verzettelung und der Spagat zwischen Kundenbesuchen und Administration führt oft dazu, dass die Neukundengewinnung komplett in den Hintergrund tritt und die Fähigkeit auf neue Interessenten zuzugehen entweder verlernt wird oder es gar nicht auffällt, dass diese nicht vorhanden ist.

Der zielgerichtete Einsatz der Ressource Außendienst und die Entlastung der Mitarbeiter, die Schaffung von Strukturen für die kundensegmentenspezifische Kundenbetreuung und Neukundengewinnung und die Qualifizierung hierfür sind unerlässlich geworden, wenn Unternehmen mehr verkaufen wollen.

### Die Situation des Innendienstes

Der – meist regional eingeteilte – Innendienst ist für alle Kunden und auch Anfrager seines Gebietes da. Hier rufen Anwender oder Verbraucher ebenso an wie Vermittler und Händler. Wichtige Kunden werden genauso „abgewickelt“, wie der Kleinstkunde mit geringem Bestellvolumen. Idealerweise ist dem Innendienstmitarbeiter gerade noch bewusst, dass er es mit einem Kunden mit hohem Umsatzvolumen zu tun hat und gibt sich besondere Mühe. Er weiß aber selten, wenn er gerade einen „Kleinstkunden“ bedient, der seinen eigentlich hohen Bedarf beim Wettbewerb deckt. Das Bewusstsein, Potenziale und Bedarf beim täglichen Kontakt zu eruieren und das Potenzial für das Unternehmen zu gewinnen, ist nicht geschaffen worden.

Dabei ist in der Regel nicht die mangelnde Kundenorientierung das Problem. Im Gegenteil: Mitarbeiter sind bemüht, den Kunden bei ihren Fragen und Anliegen möglichst gut zu helfen – egal mit welchem Aufwand und egal bei welchem Kunden. Service wird in der heutigen

Zeit schließlich groß geschrieben. Doch dieses vermeintlich serviceorientierte Verhalten ist eher ein „Helfersyndrom“, als zielorientiertes Vertriebsdenken (wenn ich den Kunden von unserem Service überzeuge, dann kauft er wieder).

Fakt ist aber, dass die Mehrzahl der Kundenkontakte im Innendienst statt finden und die viel zitierte Kundenbindung im Wesentlichen hier aufgebaut wird.

Für den Außendienst ist der Innendienst oft Rettung in höchster Not. Ob die Erstellung von Präsentationen, die Vorbereitung von Ausschreibungen oder die Reiseplanung: Der Innendienst hat nicht selten die Rolle des „Mädchen für alles“ und managt schließlich auch die Sonderwünsche der Kunden – zur Entlastung des Außendienstes. Oft fühlt sich dabei der Innendienst ausgenutzt nicht genügend wert geschätzt.

Das jederzeitige Einspringen der Servicemitarbeiter in den unterschiedlichsten Fällen hat aber noch eine weitere Kehrseite: das Fehlen bzw. die Existenz schlecht definierter Prozesse wird nicht bemerkt – unnötig wird Energie und Aufwand verschrenkt.

Hier liegen die Kapazitätspotenziale, die für Vertriebsaktivitäten genutzt werden können, wenn diese sicherlich positiven Energien der Mitarbeiter in die richtigen Bahnen gelenkt und Prozesse und Standards umgesetzt werden.

### Zielerreichung nur im Zusammenspiel von Innen- und Außendienst

Die Ziele für den Vertrieb sind derzeit ehrgeizig und notwendig um sich im harten Marktumfeld zu behaupten. Mehr Umsatz und Gewinn pro Kunde soll generiert, die Vertriebsproduktivität optimiert werden werden. Und schließlich sollen neue Kunden ebenso gewonnen werden, wie die Loyalität und Bindung der bestehenden gesteigert.

Die Entwicklung und Implementierung einer Vertriebsstrategie, die sich nach Kundensegmenten orientiert ist ein Weg, diese Herausforderung anzugehen. Die Masse der Kunden wird in Segmente eingeteilt, die deren unterschiedliche Poten-

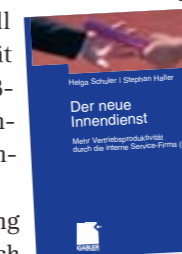
ziale und unterschiedliche Kaufverhalten widerspiegeln. Dementsprechend wird der Außendienst aufgestellt und (Direkt-) marketingaktionen geplant, die die Kundensegmente differenziert ansprechen.

Wie konsequent die Segmentierung bzw. eine CRM Strategie auch immer umgesetzt wird, wichtig ist: Bei der kundensegmentenspezifischen Ausrichtung von Marketing und Vertrieb darf der Innendienst nicht vergessen werden. Was nützt ein segmentspezifisches Marketing und ein in Bezug auf die Kundenstruktur aufgestellter Vertrieb, wenn der Interessent in einem Innendienst aufschlägt, der keine Chance hat, zwischen „Prospektsammler“ und potenziellen Key Account zu unterscheiden. Oder einen Kunde, der kontinuierlich große Aufträge platziert in gleicher Art und Weise behandelt, wie der Besteller, der einmal im Jahr einen Minimalauftrag platziert.

Kein Unternehmen kann es sich deshalb leisten diese interne Ressourcen und Potenziale nicht zu berücksichtigen. Zusätzliche und wesentliche Erfolgsfaktoren einer Vertriebsstrategie sind die optimale Nutzung des Innendienstes und die Verzahnung von Innen- und Außendienst, die gemeinsame Ziele anstreben.

### Mut zur Vertriebsorientierung im Innendienst!

Ihr Innendienst kann mehr als Sie denken und als den Führungskräften und den Mitarbeitern selbst bewusst ist. In allen Kundensegmenten kann er mit unterschiedlichen Zielsetzungen aktiv werden. Anlässe haben die Innendienstmitarbeiter genug. „Vom Reagieren zum



171 Seiten, 39,90 Euro, 2008, ISBN 978-3-8349-0579-6, Gabler Verlag

### Buchtipps

Tipps, wie Sie den Innendienst zu einem vertriebskompetenten, internen Service-Dienstleister ausrichten, finden Sie in der Neuerscheinung „Der neue Innendienst“ von Helga Schuler und Stephan Haller.

Agieren“ in den alltäglichen Kontakten – meist Telefonaten – lautet deshalb die erste Stufe der Vertriebsorientierung. Dazu gehören vielfältigste Aufgabenstellungen wie beispielsweise die Überwachung des Bestell-Kauf-Verhaltens und eine proaktive Besprechung von auftretenden Unregelmäßigkeiten. Aber auch die kontinuierliche Beobachtung und Ansprache hinsichtlich des aktuellen Bedarfs sowie die Feststellung von Veränderungen durch Unternehmenswachstum, Umzug usw. kann der Innendienst leisten. Dabei behält er die Ansprechpartner im Auge und kann bei einem (drohenden) Wechsel gemeinsam mit dem Außendienst aktiv werden.

Damit ist die Liste der Aufgaben, die zu bewerkstelligen sein könnten, aber lange noch nicht abgeschlossen: Zusatzverkäufe bei eingehenden Telefonaten tätigen, die vertriebsaktive Reklamationsbehandlung oder spezielle Serviceleistungen für definierte Kunden erbringen stehen ebenso auf der Liste, wie Empfehlungen von zufriedenen Kunden generieren oder Welcome-Anrufe bei Neukunden durchführen.

Nicht zuletzt aus all den Erkenntnissen, die der Innendienst aus seinen Kundenkontakten zieht, kann er auch Dienstleistungen, die den Außendienst in seiner Tätigkeit unterstützen, anbieten und umsetzen. Vorschläge für Zusatzverkäufe für Kunden-Review-Meetings erarbeiten, eine spezielle Betreuung von Mitgliedern des »Buying Centers« bei Key Accounts zu gewährleisten oder Presseauswertungen über Kunden zu erstellen und Fallstudien für Referenzzwecke auszuarbeiten, sind entsprechende Aufgaben.

### Die aktive Rolle des Innendienstes in einer Vertriebsstrategie

Die nächste Stufe im Innendienst ist die Implementierung von aktivem Telefonmarketing. Darunter können die aktive systematische Ansprache zur Ergänzung der Außendienstbesuche im Key Account Management ebenso zählen wie das Nachfassen von Angeboten, die Bedarfsanalyse oder der Telefonverkauf.

Gemeinsam mit der Marketing-Abteilung kann hier nicht zuletzt auch das komplette Interessentenmanagement gesichert und Maßnahmen zur Rückgewinnung von gefährdeten und verloren gegangenen Kunden initiiert werden.

Der Innendienst ist darüber hinaus in der Lage als eigene Vertriebschiene zum Beispiel Privatkunden, beziehungsweise die C- und D-Kundensegmente zu betreuen, wenn diese aufgrund ihres geringen Potenzials nicht mehr vom Außendienst betreut werden wollen.

Die Einführung von aktivem Telefonverkauf im Innendienst ist heute unumgänglich, wenn die Kontaktfrequenz bei bestehenden Kunden gesteigert werden und mehr verkaufen werden soll. Auch für den Aufbau eines zentralen und systematischen Interessentenmanagements ist die aktive telefonische Kundenansprache durch den Innendienst wichtig. Qualifizierte und mehr bewusste Kontakte mit dem Kunden entlang seines Lebenszyklus ist die Aufgabe, die Innen- und Außendienst gemeinsam bewältigen müssen. Dabei gibt es auf dieser Strecke viele Anlässe proaktiv den Kontakt mit dem Kunden zu suchen und ihn stärker an das Unternehmen zu binden.

**Kundenkontakt entlang des Kundenlebenszykluses**

Die Phasen des Kundenlebenszyklus sind in allen Kundensegmenten gleich. Dennoch sollten die phasenspezifischen Maßnahmen entsprechend der Wertigkeit der Segmente adaptiert werden: ein Key Account Neukunde erhält zum Beispiel andere „Welcome-Leistungen“ als ein SMB-Neukunde.

Die kundensegmentspezifische Betreuung heißt im Innendienst auch Abkehr von der „Jeder macht alles“ Mentalität. So können sich spezielle Key Account Teams nur auf ihre – für das Unternehmen oft überlebenswichtigen – aktuellen und zukünftigen Großkunden konzentrieren. Diese Mitarbeiter kennen ihre Kunden, deren Prozesse, Vereinbarungen und spezielle Eigenheiten. Sie sind sich ihrer Rolle gegenüber dem Kunden



Tabelle) für das jeweilige Segment festgehalten. Hier ein Beispiel für die Organisation des SMB Geschäfts.

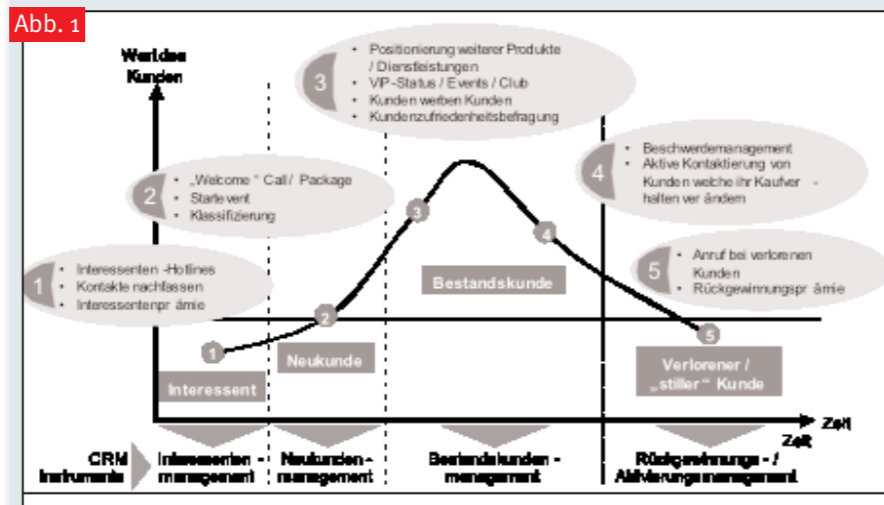
**Das Modell der „Internen Service Firma“**

Die vertriebs- und effizienzorientierte Ausrichtung im Innendienst steht auf der Tagesordnung. Aber nicht nur mit „goodwill-Parolen“ (der Innendienst unterstützt nach besten Kräften dem Außendienst...), sondern nur durch konsequente organisatorische Veränderungen, die Innen- und Außendienst in den Prozessen und in ihren Rollen verzahnen, ist ein Erfolg möglich. Das erfordert ein Umdenken im Innen- und Außendienst.

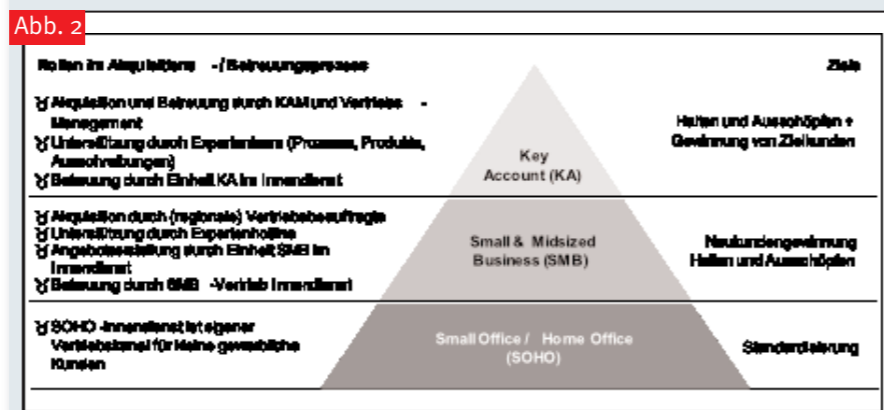
Wenn der Innendienst im Rahmen einer integrierten Vertriebsstrategie eine

bewusst und vertreten die Vertriebsziele für das Key Account Management.

In den Teams für die Kunden mit mittlerem Potenzial sitzen in der Regel verkaufsorientierte Mitarbeiter, die die aktuellen Chancen für Zusatzverkäufe erkennen und wahrnehmen. Auch sie handeln in diesem Segment entsprechend der mit ihnen abgestimmten Vertriebsstrategie. Die Aufgabenteilung zwischen Außen- und Innendienst wird dabei am besten in einer „Betreuungsmatrix“ (Vgl.



Beispiele für die Betreuung der Kundensegmente entlang des Kundenlebenszyklus



Beispiel für die Rollen- und Aufgabenverteilung in kundensegmentspezifischen Akquisitions- und Betreuungsprozessen (BtoB)

**Beispiel Betreuungsmatrix für kleine und mittelständische Unternehmen\***

Beschreibung des Segments	Strategie	Betreuungskonzept Innendienst	Außendienst	Sonstiges
Kriterien SMB-Segment Besonderheiten des Segments Betreuungsbudget pro Kunde Anzahl Kunden Anteil am Gesamtumsatz Anteil am Gesamtertrag Gesamtpotenzial	Aktive Neukundengewinnung Aufbereitung neuer (regionaler) Märkte/ Zielgruppen Halten bestehender Kunden Cross-/Up-Selling	Aktives Telemarketing bei ausgewählten Unternehmen mit großen Potenzial (inkl. Terminvereinbarung) Leadmanagement Regelmäßige Betreuungsanrufe durch SMB Team Aktive Steuerung von Folgegeschäft Produktverkauf in Kontakten Produktkampagnen Kündigungrückgewinnung	Information und Beratung durch regionalen Außendienst-Mitarbeiter, Lead-Management durch Außendienst mit Unterstützung des Innendiensts, Festlegung der Besuchszahl p.a. für die Potenziale	Aktives Direkt-Marketing Standardausschreibungsteam Schulungs-/Beratungsangebot Standard e-Businesslösungen

\*SMB; Small and Midized Business  
Quelle: Schuler/ Haller Der neue Innendienst, Wiesbaden 2008

bedeutende Funktion wahrnehmen soll, so bedingt dies Veränderungen auf beiden Seiten: Außen- und Innendienst müssen sich neu erfinden. Das Modell der internen Servicefirma (ISF) hilft das Verhältnis der beiden neu zu gestalten.

Wichtigste Grundlage für die Implementierung der ISF ist es, dass Rollenklarheit herrscht. Es braucht eine Abkehr vom „Hunter – Farmer“ Prinzip, demnach der Vertrieb das Wild (den Kunden) „jagt und erlegt“ und dann über den Zaun wirft und der Innendienst sich als „Farmer“ um den Kunden kümmert. In der integrierten Strategie arbeiten beide auch integriert zusammen und stehen in einem definierten und transparenten Auftragsverhältnis zueinander.

Der Vertrieb ist „owner“ des Kunden, für den er die Verantwortung hat. Er definiert und legt die gesamten Sales Prozesse – darunter auch die Teilprozesse, die er an den Innendienst abgibt (z.B. die Auftragsannahme) – fest und verantwortet diese nach außen. Er ist gegenüber dem Innendienst Auftraggeber – der Innendienst ist Auftragnehmer.

Der Innendienst verkauft dem Vertrieb seine Dienstleistungen in den Verkaufsprozessen wie ein „interner Outsourcer“. Er denkt und agiert wie eine interne Service Firma (ISF). Der Vertrieb ist in dieser neuen Rollenverteilung dafür verantwortlich, dass der Innendienst weiß, was er zu tun hat und dass die Voraussetzungen geschaffen sind, dass der Innendienst agieren kann. Dies bedeutet, die

Vertriebs- und die Innendienstleitung müssen ein Kunde-(Auftragnehmer) und Lieferanten (Auftraggeber) -Verhältnis aufbauen. Beide müssen einander respektvoll in ihrer jeweiligen Rolle behandeln: der Innendienstleiter hat ein Interesse daran, seinem Kunden zuzuhören, um zu erfahren, ob seine Dienstleistung zur Zufriedenheit wahrgenommen wird. Er hat ein Interesse daran, zu erfahren, ob sein Kunde vielleicht noch mehr Bedarf hat und er ihm eine neue Dienstleistung anbieten kann. Er braucht seinen Kunden als positive Referenz, um ggf. noch andere Abteilungen in seinem Unternehmen für seine Dienstleistung zu gewinnen.

Der Vertriebsleiter möchte einen gut informierten, kompetenten, motivierten und kooperativen Dienstleister. Es sollte diesen deswegen frühzeitig über neue Strategien, Änderungen in den Prozessen, Unzufriedenheit mit aktuellen Services usw. informieren – je früher dieser im Boot ist, umso mehr Verständnis ist und umso proaktiver kann der Dienstleister seinen Kunden auch beraten und entsprechende Veränderungen angehen. Die Entscheidungskompetenzen, die er an den Innendienst delegiert, sollten transparent und adäquat zu den erwarteten Tätigkeiten sein.

Die regelmäßigen Meetings von VL und IDL sollten deshalb in der Hauptsache die strategischen Themen und Feedback und Reviewthemen beinhalten.

**Der Change für den Innendienst: die „interne Servicefirma (ISF) hat eine transparente Performance**

Eine solche Positionierung bedeutet für die Führungskräfte und Mitarbeiter des Innendienstes eine komplette Umstellung und Veränderung ihrer bisherigen Haltung, Einstellung und Arbeitsweise. Der klassische Innendienst mit dem „Sachbearbeiter“ oder dem „Servicemitarbeiter“ hat ausgedient, da er nicht prozessorientiert, aufgaben- und kundenfokussiert arbeitet und seine Performance nicht messbar ist.

Der neue Innendienst ist eine Vertriebs Einheit deren Performance transparent ist. Der Innendienstleiter kennt seine Prozesse und deren Zeiten und ebenso die Anrufvolumina, die zu bewältigen sind. Er weiß, wie viel Personalkapazität er für die Bearbeitung der jeweiligen Aufgabenstellungen braucht und wie er sein Personal am effizientesten einteilt. In einem Dienstleistungsvertrag mit seinem Auftraggeber, dem Vertrieb, hat er mit Servicelevels die Qualität seiner Dienstleistung vereinbart.

Dieser Vertrag ist mehr als eine Vereinbarung. Er ist das Dokument einer neuen und anderen Beziehung. Er ist zwischen Partnern auf Augenhöhe geschlossen und Außendienst und Innendienst agieren entsprechend. Von dieser neuen Qualität der Zusammenarbeit hängen nicht zuletzt die Vertriebsfolge der Zukunft ab. dm

Quelle: Schuler/ Haller Der neue Innendienst, Wiesbaden 2008