

# Vertrieb

DAS EXPERTEN-TEAM:



BERATUNGSBRIEF

Alexander Christiani

Mercuri-Chef Holger Dannenberg

Prof. Dr. Peter Winkelmann

Martin Limbeck

Michael Ehlers

Anne M. Schüller

Dirk Kreuter

Martina Schimmel-Schloo

AUSGABE 03/2008 – MÄRZ

www.Vertriebs-Experts.de

## Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe März 2008

### Holen Sie sich Ihre Vertriebsexperten ins Haus

Alexander Christiani, Mercuri-Chef Holger Dannenberg, Prof. Dr. Peter Winkelmann, Michael Ehlers, Anne M. Müller, Dirk Kreuter und Martina Schimmel-Schloo

#### Der innovative Fachinformationsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im 2-Monats-Abo



# www.Vertriebs-Experts.de

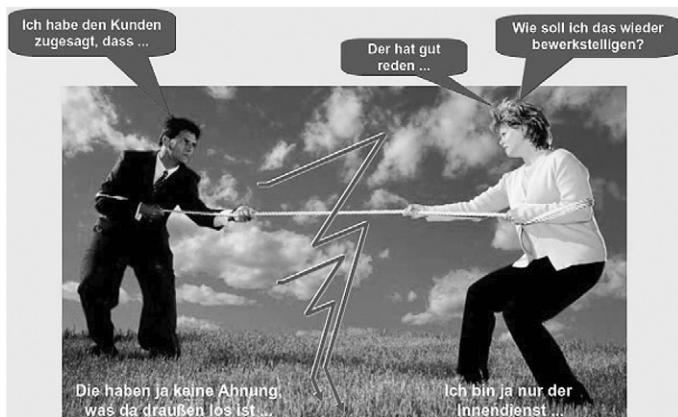
# Der neue Innendienst – die konsequente Umsetzung einer integrierten Vertriebsstrategie

In welchem Unternehmen gibt es ihn nicht – den alltäglichen emotionalen Kleinkrieg zwischen den Außendienstmitarbeitern und den Mitarbeitern im Innendienst: „Die da draußen – wir da drinnen“ – Zwei Welten treffen aufeinander die unterschiedlicher nicht sein können in ihrer Arbeitsweise und blockieren sich oft sogar gegenseitig.

Von Helga Schuler

Vor allem das Selbstverständnis und die Verhaltensweisen der Akteure sind verschieden, die Kommunikation dieser unterschiedlich gestrickten Menschen ist manchmal sogar nicht kompatibel.

Nur eine „Befriedung“ dieser Schnittstelle zwischen Innendienst und Außendienst reicht nicht. Durch den Zwang, Vertriebsfolge mit Bordmitteln zu realisieren, ist der optimale Einsatz aller Ressourcen angesagt.



## 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. Wenn es hoch kommt weiß der Innendienstmitarbeiter, dass er es gerade mit einem Kunden mit hohem Umsatzvolumen zu tun hat und gibt sich besondere Mühe. Er weiß aber nicht, dass er gerade einen „Kleinstkunden“ bedient, der seinen eigentlich hohen Bedarf beim Mitbewerb deckt. Das Bewusstsein, Potenziale und Bedarf zu eruieren, und dass es gilt gerade die Kunden mit Potenzial für das Unternehmen zu gewinnen, ist nicht geschaffen worden. Wie der Kunde das Unternehmen und seinen Service erlebt, entscheidet sich letztlich an dieser Schnittstelle. Die viel zitierte Kundenbindung wird im Wesentlichen im Innendienst aufgebaut.

## 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 soll optimiert
- Mehr neue Kunden sollen gewonnen
- Die Loyalität und Bindung der bestehenden Kunden soll gesteigert werden

Die Entwicklung und Implementierung einer Vertriebsstrategie, die sich nach Kundensegmenten orientiert ist ein Weg, diese Herausforderung anzugehen.

Wie konsequent die Segmentierung bzw. eine CRM-Strategie auch immer umgesetzt wird, wichtig ist: Bei der kundensegmentspezifischen Ausrichtung von Marketing und Vertrieb darf der Innendienst nicht vergessen werden.

## Mut zur Vertriebsorientierung im Innendienst!

Ihr Innendienst kann mehr als Sie denken und als den Führungskräften und den Mitarbeitern des Innendienstes selbst bewusst ist. In allen Kundensegmenten kann er mit unterschiedlichen Zielsetzungen aktiv werden. Anlässe haben die Innendienstmitarbeiter genug – schließlich haben sie in der Regel schon im Alltagsgeschäft die meisten Kundenkontakte. „Vom Reagieren zum Agieren“ in diesen alltäglichen Kontakten – meist Telefonaten – ist deshalb die erste Stufe der Vertriebsorientierung. Dazu gehören z.B. Aufgabenstellungen wie:

- Überwachung des Bestell- und Kauf-Verhaltens und proaktive Besprechung von Unregelmäßigkeiten mit dem Kunden
- Kontinuierliche Beobachtung und Ansprache was das Potenzial und den aktuellen Bedarf angeht, Feststellung z.B. von Veränderungen durch Unternehmenswachstum, Umstellungen, Umzug usw.
- Die Ansprechpartner im Auge behalten und bei einem (drohenden) Wechsel gemeinsam mit dem Außendienst aktiv werden
- Zusatzverkäufe in eingehenden (inbound) Telefonaten
- Vertriebsaktive Reklamationsbehandlung
- Spezielle Serviceleistungen für definierte Kunden
- Empfehlungen von zufriedenen Kunden generieren
- Welcome-Anrufe bei Neukunden durchführen und diesen bei ihren ersten Aufträgen besonders behilflich sein

Dienstleistungen, die den Außendienst in seiner Tätigkeit unterstützen, können die Innendienstmitarbeiter auch anbieten und umsetzen, wie z.B.

- Vorschläge für Zusatzverkäufe für Kunden-Review-Meetings erarbeiten
- Spezielle Betreuung von Mitgliedern des »Buying Centers« bei Key Accounts
- Presseauswertungen über Kunden, insbesondere Schlüsselkunden
- Spezielle Kundenprogramme (Schulungen) entwickeln und umsetzen
- Internetrecherche über Interessenten und Kunden und Konzernstrukturen
- Ausarbeiten von Fallstudien, um diese als Referenzen einsetzen zu können

Fortsetzung auf Seite 8

Fortsetzung von Seite 7

## Die aktive Rolle des Innendienstes in einer Vertriebsstrategie

Die nächste Stufe im Innendienst ist die Implementierung von aktivem Telefonmarketing, sei es zur Unterstützung des Außendienstes oder als Telefonverkauf, das heißt, der Innendienst übernimmt verkaufsaktive Maßnahmen im »Outbound«, zum Beispiel:

- Die aktive, systematische Ansprache zur Ergänzung der Außendienstbesuche im Key-Account-Management und in kleinen und mittelgroßen Firmen
- Den Telefonverkauf, zum Beispiel für Verbrauchsmaterialien allein oder zusätzlich zu Außendienstbesuchen
- Das Nachfassen von Angeboten
- Die Adressqualifizierung (Bedarfsanalyse) und Weiterverfolgung von Leads bis zur Terminvereinbarung in der Neukundengewinnung –
- Das komplette Interessentenmanagement gemeinsam mit der Marketing-Abteilung
- Die Rückgewinnung von gefährdeten und verloren gegangenen Kunden

Der Innendienst ist ebenfalls 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.

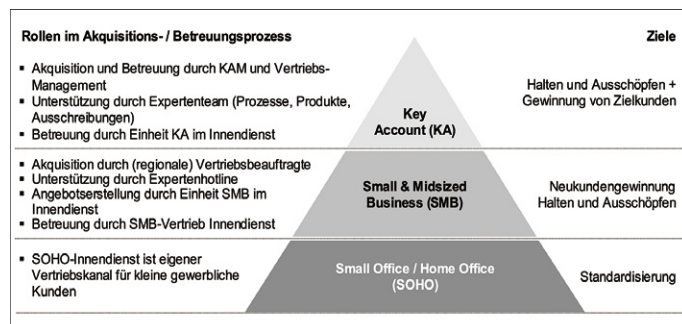
## Aktives Telefonmarketing gehört ins Aufgabenspektrum

Die Einführung von aktivem Telefonverkauf im Innendienst (natürlich auch mit der Option einen Outsourcer zu beauftragen) ist heute unumgänglich, wenn die Kontaktfrequenz bei bestehenden Kunden gesteigert werden und mehr verkauft werden soll. Auch für den Aufbau eines zentralen und systematischen Interessentenmanagements ist die aktive telefonische Kundenansprache durch den Innendienst unumgänglich.

## Die neue Arbeitsweise des Innendienstes

Die kundensegmentspezifische Betreuung heißt im Innendienst auch Abkehr von der „Jeder-macht-alles“-Mentalität und -Arbeitsweise. So können sich spezielle Key-Account-Teams nur auf ihre – für das Unternehmen oft überlebenswichtigen – aktuellen und zukünftigen Großkunden konzentrieren.

In den Teams für die Kunden mit mittlerem Potenzial sitzen in der Regel verkaufsorientierte Mitarbeiter, die die aktuellen Chancen für Zusatzverkäufe erkennen und wahrnehmen.



**Beispiel für die Rollen- und Aufgabenverteilung in kundensegmentspezifischen Akquisitions- und Betreuungsprozessen (BtoB) Quelle: Schuler/ Haller Der neue Innendienst – Mehr Vertriebsproduktivität durch die interne Servicefirma, Wiesbaden 2008**

## Innen- und Außendienst als Partner auf Augenhöhe mit dem Modell der „Internen Service Firma“ (ISF)

Die vertriebs- und effizienzorientierte Ausrichtung im Innendienst steht auf der Tagesordnung. Aber nicht nur mit „Good-will-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, und alte Denkschemata müssen über Bord geworfen werden – ein Change-Projekt, das von oben nach unten mit viel Energie umgesetzt werden muss.

## Chance auf beiden Seiten

Wenn der Innendienst im Rahmen einer integrierten Vertriebsstrategie eine bedeutende Funktion wahrnehmen soll, so ist dies ein Change 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 zwischen den beiden Partnern herrscht. Es braucht eine Abkehr vom „Hunter-Farmer“-Prinzip, demgemäß der Vertrieb das Wild (den Kunden) „jagt und erlegt“ und dann über den Zaun wirft und der Innendienst als „Farmer“ sich 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, er hat die Verantwortung für diesen. Er definiert und legt die gesamten Sales-Prozesse fest. Die Teilprozesse, die er an den Innendienst abgibt (z.B. die Auftragsannahme), werden auch durch den Vertrieb festgelegt und nach außen verantwortet. Er ist gegenüber dem Innendienst Auftraggeber – der Innendienst ist Auftragnehmer.

Wenn auf dieser Grundlage Innen- und Außendienst zusammenarbeiten hat sich in der Praxis gezeigt, dass die Mitarbeiter es schaffen, miteinander wertschätzend, gleichberechtigt und partnerschaftlich umzugehen. In dieser Neuordnung liegt eine reale Herausforderung, Kunden optimal zu betreuen und mehr Umsatz und Ertrag zu generieren.



**Helga Schuler | Stephan Haller**  
**Der neue Innendienst**  
 Mehr Vertriebsproduktivität durch die interne Service-Firma (ISF)  
 2008. ca. 172 S. Geb.  
 EUR 39,90  
 ISBN 978-3-8349-0579-6

## Die Autorin: Helga Schuler,

eine der Pionierinnen in Telefonmarketing und Telefonservice hat in Deutschland die ersten Telesales-Teams und Call-Center aufgebaut. Mit ihrer Unternehmensberatung PRISMA hat sie erfolgreich CRM-Projekte umgesetzt. Für ihre unternehmerische Leistung wurde Helga Schuler zur Unternehmerin des Jahres 1999 durch eine hochkarätige Jury gewählt. Heute begleitet sie als Strategie- und Organisationsberaterin Unternehmer, Top-Manager und Projektleiter, die Vertrieb und Service optimieren und neu strukturieren wollen. Helga Schuler ist gefragte Referentin bei internationalen Kongressen, Fachmessen sowie Gastdozentin an Universitäten. [www.top-perform.de](http://www.top-perform.de)