

Der

# Verkaufsprofi

höhere Umsätze • bessere Rendite • größeres Wachstum

## Werten Sie Ihren Innendienst auf



*Liebe Leserin,  
lieber Leser,*

vor vielen Jahren habe ich meine Verkaufskarriere im Innendienst begonnen. Wir bearbeiten

alle Kundenanrufe: Nachfragen, Bestellungen und Reklamationen. Dazu gab es jede Menge Angebote und anderen Papierkram zu erledigen.

Ab und zu kam unser Verkaufsleiter auf die Idee, Telefonaktionen durchzuführen. Die mussten wir irgendwie zwischen durch erledigen. Zum Glück kontrollierte das keiner so genau. Und dann war da noch der Außendienst. Der hätte am liebsten gehabt, dass wir für ihn Termine machen und Schreibarbeiten erledigen. Als ich später in den Außendienst ging, wechselte ich die Perspektive und dachte: „Der Innendienst arbeitet mir nicht genug zu.“

Diese unklare Aufgabenverteilung existiert in vielen Unternehmen immer noch. Zum Glück gibt es neue Ansätze, den Innendienst aufzuwerten und so die Effizienz des Vertriebs insgesamt zu steigern. Auch technisch gibt es dazu einige Unterstützung. Lesen Sie beispielsweise auf Seite 8, wie Ihnen gut durchdachte CRM-Systeme helfen, Ihren Innendienst besser zu steuern.

Viel Erfolg beim Umsetzen der Tipps wünscht Ihnen Ihre

*Franziska Brandt-Biesler*

Franziska Brandt-Biesler

Franziska Brandt-Biesler hat selbst lange Vertriebserfahrung gesammelt, bevor sie selbstständige Verkaufstrainerin wurde. Heute berät sie Führungskräfte bei der Optimierung des Vertriebs und führt Verkaufs- und Verhandlungseminare durch. Im Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer engagiert sie sich in der Fachgruppe Verkauf.

## Der vertriebsstarke Innendienst

### Erhöhen Sie die Kompetenz und Schlagkraft Ihres Innendienstes

In vielen Firmen ist der Innendienst Mädchen für alles. Oft ist besonders das Verhältnis zum Außendienst unklar geregelt und emotionsgeladen. Durch eindeutig definierte Prozesse und eine saubere Rollen- und Aufgabenteilung können Sie die Produktivität des Innendienstes aber steigern und die Konflikte entschärfen.

#### Praxisfall

Die ASL Auto Service Leasing GmbH hat innerhalb von 2 Jahren ihren Außen- und Innendienst komplett neu organisiert. Der Anlass war die strategische Entscheidung sich klarer auf Firmen- und Großkunden zu konzentrieren. Die wichtigsten Veränderungen:

- Die Kunden wurden in Segmente aufgeteilt: Key-Accounts, Firmenkunden sowie Gewerbe- und Privatkunden.
- Der Außendienst ist für die Sales-Prozesse verantwortlich und ist Auftraggeber für den Innendienst.
- Der Innendienst ist gemäß der Vertriebsstruktur ebenfalls in Teams aufgeteilt, die die Segmente Key-Accounts (nach Kunden strukturiert) und Firmenkunden (nach Regionen aufgeteilt) betreuen.
- Alle arbeiten nach den beschriebenen Prozessen. Prozessanpassungen werden im Team vorgeschlagen, können aber nur vom Management beschlossen werden.

Der Vertrieb der ASL arbeitet bei gleichem Personalbestand heute 15 % produktiver als vor der Umstellung. Aber vor allem ist das Verhältnis zwischen Innen- und Außendienst vollständig emotionalisiert. Hauptursache dafür sind die klar geregelten Verantwortlichkeiten und die Rollenverteilung in Auftraggeber und Auftragnehmer.

Damit eine solche Veränderung erfolgreich ist, muss sie zunächst top-down erfolgen. Die Geschäftsführung legt die Richtung fest. Die folgenden Hierarchieebenen werden Schritt für Schritt in die Planung einbezogen.

#### 1. Das Management legt die Strategie fest

Im Management sind Sie dafür verantwortlich, die zukünftige Struktur und Aufgabenteilung festzulegen. Im Fall der ASL bedeutete das:

- Der Außendienst ist allein verantwortlich für das Vertriebsergebnis und die Vertriebsprozesse.
- Der Außendienst bestimmt die Vertriebsprozesse.
- Einzige Ausnahme ist der Bereich der Gewerbe- und Privatkunden, die voll verantwortlich vom Innendienst betreut werden.
- Der Innendienst übernimmt als Dienstleister klar definierte Aufgaben für den Außendienst.

#### 2. Stellen Sie das Organigramm neu auf

Wenn Sie die Organisation verändern, muss sich das natürlich auch im Organigramm widerspiegeln. Fragen Sie sich daher:

- Welche Kundensegmente sind sinnvoll?

>> Fortsetzung auf Seite 2 >>

#### AUS DEM INHALT

So wird Ihre Telefonanlage zukunftsfähig	3	Festigen Sie die Kundenbindung im Innendienst	7
In 8 Schritten: Verkaufen Sie am Telefon	4	Wie CRM Ihren Innendienst unterstützt	8
So kommunizieren Sie typgerecht per Telefon und E-Mail	6		

## Der vertriebsstarke Innendienst

>> Fortsetzung von Seite 1 >>

- Welche Funktionen, Hierarchieebenen und Aufgaben gibt es in Zukunft?
- Wie sehen konkrete Stellenausschreibungen aus?
- Welche Fähigkeiten brauchen die Mitarbeiter in den einzelnen Positionen?



### Experten-Rat

In diesem Schritt ist es sinnvoll **Führungspositionen** und deren Besetzung in Außen- und Innendienst zu hinterfragen, um die Führungskräfte entsprechend ihrer Fähigkeiten optimal einzusetzen. Unter Umständen müssen die Führungspositionen neu ausgeschrieben werden. So ist für die Führungskraft des Key-Accounts strategisches Denken und langfristige Planung wichtig. Der Chef des Firmenkundengeschäfts muss dafür stärker verkaufsorientiert denken, um die Gewinnung von Neugeschäften voranzutreiben. Sobald die zweite Führungsebene steht, übernimmt diese die Verantwortung für das weitere Projekt.

### 3. Die Führungskräfte definieren die Grobprozesse

Im Modell der ASL wurden Innen- und Außendienstleiter organisatorisch gleichgestellt. Beide zusammen entwickelten einen **Grobprozess**, nach dem die Mitarbeiter in Zukunft vorgehen sollten, und erarbeiteten, welchen Part der Innendienst dabei übernimmt. Auf dieser Basis entwickelten Sie gemeinsam den **Dienstleistungsvertrag**, der die Grundlage der Zusammenarbeit bildete.

Wenn Sie Prozesse und Aufgaben festgelegt haben, können Sie sich der Einteilung der Mitarbeiter widmen:

Achten Sie hierbei auf vorhandene Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale. **Vertriebsstarke** Mitarbeiter sind

beispielsweise gut in einem Team aufgehoben, das sich um umsatzschwächere Kunden kümmert, weil hier das regelmäßige Neugeschäft wichtig ist. Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich an Regeln und Prozesse zu halten und Kunden **serviceorientiert** zu betreuen, sind gut im Key-Account-Team aufgehoben.

Zu der Definition der zukünftigen Arbeitsweise gehören auch **Servicestandards**. Legen Sie z. B. fest,

- wie schnell Anrufe angenommen oder
- Kundenanfragen beantwortet werden sollen.

### 4. Beziehen Sie die Mitarbeiter in die Feinplanung ein

Beteiligen Sie in dieser Phase Ihre Mitarbeiter an der

- Umsetzungsplanung und
- Beschreibung der Teilprozesse, mit denen Sie zukünftig arbeiten werden.

Berücksichtigen Sie auch, dass eine so große **Umstellung** Ihren Mitarbeitern einiges abverlangt. Menschen, die sich bisher mit „Feuerwehreinheiten“ ihre Lorbeeren verdient haben, müssen sich in Zukunft an Regeln halten, transparent arbeiten und Extrawünsche der Kunden auch einmal ablehnen. Besprechen Sie, welche **Vorteile** die Veränderung mit sich bringt: Arbeitsabläufe werden entlastet, Entscheidungen werden einfacher und Konflikte mit Kollegen fallen weg.

Nehmen Sie sich für die Begleitung Ihrer Mitarbeiter im **Veränderungsprozess** viel Zeit und seien Sie geduldig.

In diesem Prozessschritt müssen Sie außerdem

- neue Beurteilungskriterien für Zielvereinbarungen definieren,
- die Führungskräfte so ausbilden, dass sie in der Lage sind, mit Zielen und Kennzahlen umzugehen und zu führen und
- weitere notwendige Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte durchführen.

### 5. Geben Sie den Startschuss

Nun kann es losgehen. Natürlich ist so eine Zusammenarbeit nie statisch. In Qualitätsteams sollten Sie ständig weiter an der **Prozessoptimierung** arbeiten, um auf neue Anforderungen des Markts und der Kunden reagieren zu können. Bei der ASL laufen solche Verbesserungen ständig mit. Sobald den Mitarbeitern Lücken im System auffallen, werden diese diskutiert und den Führungskräften **Vorschläge** unterbreitet, die dann über deren Umsetzung entscheiden.

### Diese Erfolgsfaktoren halfen der ASL bei der Umsetzung

1. Der Service des Innendienstes wurde als Produktkatalog formuliert und damit für alle transparent. Fordert der Außendienst zusätzliche Leistungen, werden diese extra abgerechnet.
2. Durch die Beschreibung der Leistungen des Innendienstes fühlte dieser sich in seiner Arbeit bestätigt und aufgewertet. Dadurch konnten die Mitarbeiter die neue Vorgehensweise gut annehmen.
3. Der Dienstleistungsvertrag stellte ein wichtiges Symbol der Zusammenarbeit dar. Er zeigte den Mitarbeitern, dass mit der neuen Strategie wirklich ernst gemacht wird.
4. Durch die Gleichstellung des Außendienstleiters und der Innendienstleiterin wurde die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Auftraggeber und Lieferant bekräftigt.



#### Autorin:

Helga Schuler ist eine Pionierin in Sachen Telefonverkauf in Deutschland. Heute beschäftigt sie sich als Beraterin mit Ihrer Firma top-perform intensiv mit der Vertriebsorientierung und Effizienzsteigerungen im Innendienst. Kontakt: HS@top-perform.de

## IMPRESSUM

GWJ Gesellschaft für Wirtschaftsinformation GmbH & Co. OHG  
Postanschrift: Postfach 1364  
85731 Ismaning  
Tel.: 0 89 23 11 03-0  
Fax: 0 89 23 11 03-50  
Internet: www.gwi.de  
Abonnentenservice: kontakt@gwi.de

**Geschäftsführung:** Stephanie P. Kreuzhage,  
Dr. Heinz Weinheimer

**Idee und Konzeption:** Petra Balzer, Augsburg

**Chefredaktion:** Franziska Brandt-Biesler  
(V.i.S.d.P.)

**Objektleitung:** Meike Wernink

**Satz:** Daniel Jarczok, Winkl/Prittriching

**Erscheinungsweise:** monatlich

Alle Angaben in „Der Verkaufsprofi aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.  
ISSN 1862-1929