

## Eine „Never Ending Story“

---

★★★★ 1 Bewertung

---

### Gespräch mit Helga Schuler



Wir hier drinnen und die da draußen – in vielen Vertriebsorganisationen verstehen sich Innen- und Außendienst noch immer nicht als Team. Unternehmen haben jedoch erkannt, dass sich etwas ändern muss. Helga Schuler zeigt im Gespräch mit *acquisa* die Möglichkeiten auf.

#### **acquisa: Die Rede ist vom aktiven Innendienst und von Inbound Sales. Was verbirgt sich dahinter?**

Helga Schuler: Die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst ist eine Never Ending Story. Aber gerade jetzt, wo der Außendienst wichtiger ist denn je und die Vertriebsleitung aufgrund der Wirtschaftslage gezwungen ist, die Kontaktzahl bei der Kundenbetreuung und –gewinnung zu optimieren, muss sich in der Zusammenarbeit einiges ändern. Dabei ist der Innendienst eine „schlummernde“ Ressource, denn in der Regel hat er mehr und teilweise sogar intensiveren Kontakt zu den Kunden als die Kollegen im Außendienst. Dieser Vorteil wurde bislang nicht genutzt, der Innendienst agierte passiv, wickelte ab, war Problemlöser und eher Sachbearbeiter als Verkäufer. In seiner neuen Rolle als Inbound Sales-Abteilung wird der Innendienst zum vertriebsorientierten Kundenberater und nutzt seine Kenntnisse, um im Sinne der Vertriebsorganisation zu handeln. Das heißt er baut bewusst und systematisch Beziehungen zu den Kunden auf, erkennt mögliche Bedarfe der Kunden und bietet - in Absprache mit dem Außendienst - auch selbst Produkte an. Im Sinne eines professionellen CRM spezialisiert sich der Innendienst auf die Betreuung bestimmter Kundensegmente, zum Beispiel auf Key Accounts oder mittlere Kunden.

#### **acquisa: Welche Vorteile hat dieser Wandel für den Erfolg einer Vertriebsorganisation?**

Schuler: Alle Ressourcen können nun gezielt und damit effizient eingesetzt werden. Die Kontaktzahl erhöht sich, die Qualität der Kontakte ebenso. Dies erleichtert es, mit dem Kunden eine wahre Beziehung aufzubauen, den Kunden emotional an das Unternehmen zu binden. Die Kunden bleiben dem Unternehmen treu. Loyale Kunden verzeihen eher mal Fehler, sie empfehlen weiter und kaufen kontinuierlich. Es erhöhen sich also auch die Umsatzzahlen.

**acquisa: Beim Thema „neuer Innendienst“ sprechen Sie auch von der Implementierung einer internen Service-Firma? Was ist damit gemeint?**

Schuler: Zu dieser neuen Form der Zusammenarbeit gehört auch, die Rollenaufteilung zwischen den beiden Abteilungen neu zu definieren. Der Vertrieb ist der sogenannte Owner des Kunden, somit auch verantwortlich für die Sales-Prozesse und fungiert in dieser Rolle als Auftraggeber für den Innendienst. Der Innendienst stellt sich hingegen wie ein Outsourcer auf, der nach innen agiert. Er macht seine Dienstleistung – was Prozesse und Aufwand betrifft - transparent und bietet diese dem Vertrieb an. Die Vertriebsleitung vergibt klare Aufträge und die Verantwortlichkeiten zwischen den beiden Bereichen sind dadurch geklärt. Die Grenzen der Aufgabengebiete und Entscheidungskompetenzen zwischen Innen- und Außendienst sind transparent, die Ansprechpartner in beiden Bereichen definiert. Im Idealfall wird ein Dienstleistungsvertrag aufgesetzt, in dem die Prozesse, die der Innendienst übernimmt beschrieben, Servicelevel definiert und Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten festgehalten sind. Dadurch entsteht eine partnerschaftliche Grundlage, die üblichen Reibereien zwischen den einzelnen Mitarbeitern im Alltagsgeschäft fallen weg.

**acquisa: Wie sieht dieser Veränderungsprozess konkret aus?**

Schuler: Zuerst muss die Rollenverteilung ganz eindeutig geklärt werden. Der Innendienst muss genau über seine Kompetenzen und Aufgaben Bescheid wissen und der Außendienst delegiert Entscheidungskompetenzen an den Innendienst. Der Innendienstleiter organisiert den Sinneswandel vom Sachbearbeiter zum aktiven Kundenberater und deren Ausrichtung auf die besonderen Anforderungen der jeweiligen Kundensegmente. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter ihre Dienstleistung als ein darstellbares Produkt begreifen und liefern.

Die Arbeit des Innendienstes wird außerdem messbar, da Aufgaben durch Prozesse und Servicelevel definiert sind. Die Anzahl der Telefon- und E-Mail Kontakte ist ebenfalls bekannt. So kann der Innendienstleiter seinen Aufwand und die benötigten Personalkapazitäten besser steuern und planen. Er kann seinem Auftraggeber - dem Vertrieb - über seine Dienstleistung ein Reporting liefern.

Letztlich weiß dann auch der Vertrieb wie viel Zeit und Ressourcen in einen Kunden gesteckt wurden, im Verhältnis zu dem erzielten Umsatz – die Profitabilität wird noch deutlicher.

<http://www.haufe.de/acquisa>