

HIER LESEN SIE:

- wie Sie den Dauer-Konflikt mit dem Innendienst endlich beilegen,
- warum Sie Ihre Marke jetzt zur Chefsache machen müssen,
- was Sie tun müssen, damit Sie Ihre guten Verkäufer jetzt halten und motivieren,
- wie Sie diese Hürden überwinden und Ihr Unternehmen auf Aufschwung programmieren.

Die größten Hürden im Vertrieb

Annette Mühlberger

Dauer-Querelen mit dem Innendienst, eine in der Krise vernachlässigte Markenpolitik und ein durchs Krisenjahr gepeitschter Außendienst, der jetzt auf eindeutige Haltesignale wartet ... Wie Sie diese und andere Hürden überwinden und im aufkeimenden Aufschwung durchstarten.

Viele Hindernisse im Vertriebsalltag sind hausgemacht. Drei Handlungsfelder haben wir näher betrachtet:

- hartnäckige Querelen mit dem Innendienst
- eine vertriebsferne, in der Krise erodierte Markenpolitik sowie fehlende Positionierung

Querelen mit dem Innendienst – Schaffen Sie mit neuen Strukturen Abhilfe

Wohl kaum eine vertriebsnahe Abteilung hat ein so widersprüchliches Image wie der Innendienst. Und an kaum einer Schnittstelle hakt es (besonders im B-to-B-Vertrieb) so häufig. Vom Außendienst oft mit einem großen Fragezeichen versehen („Was tut der Innendienst überhaupt den ganzen Tag?“), ist die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst vielerorts geprägt vom ineffektiven „Hunter-Farmer-Verhältnis“. Vertriebs- und Servicespezialistin Helga Schuler (top-perform) erklärt das Problem: „Es herrscht das Verständnis vor, dass der Außendienst die Kunden ‚fängt‘ und sie dann dem Innendienst zur weiteren Betreuung ‚über den Zaun wirft.‘“ Und sie mahnt: „Der Außendienst ist sich der Bedeutung der Betreuung der Bestandskunden durch den Innendienst oftmals nicht bewusst.“ Die Folge: Vertriebspotenziale im Innendienst bleiben ungenutzt, im Fokus steht nicht der Kunde, sondern die interne Auseinandersetzung um die Kundenbetreuung – und das alles zu Lasten der eh schon knappen Zeitbudgets.

Dabei ist der Eindruck, der Innendienst habe zu wenig Zeit für wichtige kundennahe Prozesse, durchaus begründet. Die häufigsten Fehler (speziell im B-to-B-Vertrieb):

- **Viel Einsatz, aber wofür?!** Serviceorientierte Innendienstmitarbeiter neigen dazu, „zu viel“ für ihre Kunden zu tun. Für diesen Einsatz erwarten sie Dankbarkeit – auch vom Außendienst, der aber nur sieht, dass der Innendienst kaum Zeit für wichtige Aufgaben hat. Die Folge: Zum Projektstau gesellt sich emotionaler Stress, der den Prozess noch mehr blockiert.
- **Kleine Kunden, großer Anspruch:** Eine Vielzahl potenziellschwacher C-Kunden, die mit ihren Anforderungen oft unverhältnismäßig viel Zeit kosten, halten den Innendienst auf Trab.
- **Alle mischen mit.** Der Außendienst fühlt sich für die Kundenbetreuung im Innendienst zwar nicht verantwortlich, mischt sich, wenn es schief läuft, dafür umso heftiger in die Prozesse ein. Er versucht von außen die Abläufe zu beschleunigen und Innendienstkollegen „seines Vertrauens“ für seine Aufgaben zu gewinnen. Die Folge: Die Abläufe an anderen Stellen werden umso mehr behindert.
- **Vorsicht Tandem!** Innen-/Außendienst-Tandems wiederum funktionieren nur gut, wenn die „Chemie“ im Team stimmt. Auch Personalwechsel sind hier deshalb oft kritisch.

- die innere Kündigung von Mitarbeitern nach einem harten Krisenjahr

Das alles hält Vertriebsmanager und Top-Verkäufer von ihrem eigentlichen Job ab: erfolgreich und profitabel zu verkaufen. Lesen Sie, was Sie dagegen tun können.

Dazu Helga Schuler: „Wer diese Hürden beseitigen will, muss das Verhältnis zwischen Innen- und Außendienst völlig neu regeln.“ Ihr Ansatz: Das Verkaufsmanagement hat die Verantwortlichkeit für den gesamten Verkaufsprozess. Die Außendienstorganisation übernimmt die Rolle des Auftraggebers für die interne Service-Firma Innendienst. Der Innendienst agiert wie ein interner Outsourcer und beschreibt seine Dienstleistung transparent. Umgekehrt definiert der Vertrieb detailliert, welche Prozesse und Aufgaben er im Innendienst abgebildet haben möchte. „Wie in der Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister werden so Servicelevels festgeschrieben und genau festgelegt, wie mit einzelnen Kundengruppen zu verfahren ist.“

Die Rollen klar verteilen!

Vorteil: Der Innendienst steuert die Auslastung seiner Mitarbeiter je nach Anforderung selbst. Bei Problemen ist Ansprechpartner nicht der einzelne Mitarbeiter, sondern der Teamleiter, der sich intern um Abhilfe bemüht. Helga Schuler: „Das emotional zuvor belastete Verhältnis wird zu einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe.“ Weitere Vorteile:

- **Kostentransparenz:** Auch für den Außendienst sind die Kosten für Einzelservices transparent. „So kann jeder Mitarbeiter einschätzen, wann sich der Mehraufwand lohnt“, betont Helga Schuler.
- **Gegenseitiges Pflichtenheft:** Der Außendienst hat klare (Dokumentations-)Pflichten, ohne die der Innendienst sein Servicelevel nicht erfüllen kann; Schuldzuweisungen im Problemfall entfallen.

Bewährt hat sich die Aufteilung in Key-Account- und Innendienst-Teams für das mittlere Kundensegment. In der Betreuung der Top-Kunden ist Serviceorientierung gefragt: „Hier gilt es, festgelegte Prozesse sauber, verlässlich und zügig abzuarbeiten und die Kundenbeziehungen von innen heraus zu pflegen“, erklärt Helga Schuler. Beim mittleren Kundensegment steht die Vertriebsorientierung im Vordergrund. Hier sollte der Innendienst proaktiv nachhaken, Upsellings realisieren, das Bestellverhalten der Kunden im Auge behalten und bei Veränderungen den Außendienst informieren. Bei potenziellschwachen C-Kunden, so Schulers Empfehlung, sollten Business-Vertriebe ihren Kollegen im Consumerbereich folgen: „Prüfen Sie die externe Betreuung durch Handelspartner, Dienstleister oder Webdienstleistungen.“ «



Helga Schuler

Vertriebsexpertin
(top-perform):

„Der Innendienst muss als interne Service-Firma fungieren.“

BUCHTIPP

Helga Schuler/Stephan Haller:

Der neue Innendienst
Mehr Vertriebsproduktivität durch die interne Service-Firma (ISF)
Gabler 2008



Professor Dr. Franz-Rudolf Esch

Universität Gießen:
„Marken sind Profit-Treiber. Auch im B-to-B-Bereich müssen sich Verkaufskonzepte aus der Marke und nicht allein aus technischen Features ableiten.“

Erodierte Markenpolitik – Machen Sie Ihre Marke zur Chefsache!

Für den Vertrieb ist eine starke Marke der Türöffner, eine schwache oder erodierte dagegen treibt die Preise in den Keller. Doch nicht alle Unternehmen haben den Wert der Marke als Profit-Treiber erkannt. Professor Dr. Franz-Rudolf Esch vom Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultant, Saarlouis, über Hürden, Fehler und Lösungsansätze in der Markenpolitik.

salesbusiness: Was macht Marken kaputt?

Esch: Die meisten Marken werden von innen zerstört. Typische Fehler: mangelnde Verankerung der Markenidentität bei Entscheidern und Mitarbeitern im Kundenkontakt, rein aktionsgetriebenes Handeln, Wachstum um jeden Preis – oft gegen den Markenkern, ebenso wie das zu lange Ausruhen auf früheren Lorbeeren.

salesbusiness: Woran krankt die Markenpflege aktuell?

Esch: In der Krise ersetzen Kurzfristmaßnahmen oft langfristiges Markendenken. Das wird vielen Unternehmen das Genick brechen. Die einseitige Orientierung an Kosten und quantitativen Vorgaben zerstört die notwendige Kreativität für künftiges Wachstum. Jeder Verkäufer, der nur über den Preis verkauft, leistet einen Beitrag dazu und vernichtet Wertschöpfung.

salesbusiness: Muss der Mittelstand in Sachen Marke aufholen?

Esch: Ein Mittelständler wie Faber-Castell hat einen klaren Markenfokus und arbeitet ähnlich professionell wie etwa Beiersdorf als Großunter-

nehmen. Das ist allerdings nicht überall so: Wäre der Mittelstand in der Markenführung so gut wie in der Produktentwicklung, wäre das ein Quantensprung für viele Unternehmen.

salesbusiness: Die „teure“ Marke ist also ein klarer strategischer Wettbewerbsvorteil ...

Esch: Marken treiben den Profit: Premium-Industrieunternehmen mit einer entsprechenden Markenstrategie erzielen Premiumpreise. Außerdem ist der Return on Invest starker Marken aus Kundensicht höher als der schwacher Marken: So erhalten Kunden des Weltmarktführers Heidelberger Druckmaschinen bei Banken für die Finanzierung dieser Maschinen ein besseres Rating. Der Wiederverkaufswert ist außerdem höher als beim Wettbewerb, die Nachfrage nach gebrauchten Maschinen enorm.

salesbusiness: Sollte der Vertrieb eine gute Markenführung regelrecht einfordern?

Esch: Absolut! Jeder Vertriebsmitarbeiter, der von einer starken zu einer schwachen Marke gewechselt ist, weiß, wovon ich rede. Bei starken Marken findet quasi ein Vorverkauf statt, weil die Kunden wissen, wofür die Marke steht und was sie von ihr erwarten können. Selbst bei absolut vergleichbaren Produkten können Sie für starke Marken in der Regel ein Preispremium durchsetzen, weil andere Faktoren honoriert werden. Die Marke muss im Unternehmen zur Chefsache werden.

salesbusiness: Sind Markenführung und Vertrieb noch zu weit auseinander?

Esch: Sie sprechen oft unterschiedliche Sprachen. Gerade im B-to-B-Bereich ist der Vertrieb jedoch in hohem Maße markenprägend: Vertriebsmitar-

FALSCHER MARKENPOLITIK: VON DER HÜRDE ZUM WETTBEWERBSVORTEIL

von Professor Dr. Franz-Rudolf Esch

- **Marke spielt keine Rolle:** In vielen Industrie-Unternehmen fehlt die Einsicht in die Bedeutung der Marke. Vielmehr glauben gerade mittelständische Unternehmen an die Macht überlegener Produktqualität. Die Frage nach der Identität der Marke, den wesensprägenden Merkmalen einer Marke, führt oft zur Ratlosigkeit und zu uneinheitlichen Aussagen selbst im Management.
- **Kunde spielt keine Rolle:** Während Manager häufig funktionale Eigenschaften wie Innovationskraft oder technische Features ganz oben auf der Wunschliste ihrer Kunden sehen, spielen für Kunden auch Zuverlässigkeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. Erst eine Spiegelung beider Seiten gibt Aufschluss darüber, wo die Markenpositionierung anzusetzen hat.
- **Marke nur Logo und Zierde:** Die Marke wird auf das Logo und die Produktion von Broschüren reduziert, weitergehende strategische Aspekte werden vernachlässigt. Nur wenn jeder Mitarbeiter im Sinne eines ‚Behavioral Branding‘ die Marke lebt, kommt beim Kunden ein einheitlich imageprägendes Bild an. Besonders in B-to-B-Unternehmen ist der Markenkontaktpunkt Mensch von zentraler Bedeutung, stellt er doch die personifizierte Marke für den Kunden dar. Marke ohne Emotion: Die Markenkommunikation erfolgt technisch-emotionslos. Die Marke muss für den Kunden erlebbar gemacht werden.
- **Nichts passt zusammen:** Der Markenauftritt erhält keine formal und inhaltlich integrierte Klammer, die Bildwelten in Anzeigen decken sich nicht mit denen auf Messen, die Art des Vertriebsauftritts beim Kunden nicht mit der Positionierung der Marke. B-to-B-Unternehmen sollten sich markenorientierte Unternehmen zum Vorbild nehmen, z. B. die Marke Mini.
- **Teure Marke plötzlich billig?!** Die Professionalisierung der Billiganbieter etwa aus China oder Indien führt dazu, dass ernsthafte Wettbewerber auf den Markt treten, die akzeptable Qualität zu teilweise sehr niedrigen Preisen anbieten. Umso wichtiger ist die Differenzierung der Hersteller der ‚alten‘ Industrienationen. Häufig versuchen diese durch Downgrading oder Downsizing mitzuhalten. Versuche, die Marke in diese Richtung zu dehnen, gehen zu Lasten des Markenkapitals.

beiter können zu Lasten der Marke verkaufen und dafür bei rein umsatzgetriebenen Unternehmen auch noch belohnt werden oder als Markenbotschafter das Markenbild verstärken und gleichzeitig verkaufen. Leider werden Verkäufer oft nicht in die Lage versetzt, sich markenkonform zu verhalten. Die meisten Schulungen sind reine Produkt- oder Verkaufsschulungen. Wir erleben es häufig, dass bei Mystery-Shopping oder Mitfahrten Vertriebsleute kapitulieren, wenn sie danach gefragt werden, warum man denn gerade ihre Marke wählen soll und nicht den Wettbewerber.

salesbusiness: Welche Rolle sollte der Vertrieb in der Markenarbeit übernehmen?

Esch: Verkäufer sind wichtige Ideengeber für mögliche Innovationen, Frühwarnsysteme für Problemfelder mit Optimierungspotenzial sowie ein ideales Sounding-Board für Ideen aus dem Marketing. Wir konnten bei einem Dienstleis-

tungsunternehmen zur Überraschung des Marketings feststellen, dass die meisten Hochglanzprospekte nicht beim Kunden landeten. Stattdessen bereitete der Vertrieb eigene Kundenordner auf, mit der Konsequenz, dass die Marke zu kurz kam. Nach Ermittlung dieses Defizits wurde gemeinschaftlich eine marken-, vertriebs- und kundenoptimale Lösung entwickelt. Der Vertrieb muss in alle Markenidentitäts- und -Positionierungsprozesse eingebunden sein!

salesbusiness: Was benötigt umgekehrt der Vertrieb zur Markenpflege?

Esch: Das Verkaufskonzept muss den Kundennutzen und seine Begründung aus der Markenidentität ableiten. Die Markenwerte müssen in die Verkäufersprache einfließen. Das muss umfassend geschult werden. Markenkonformes Verhalten muss sich auch im Incentivierungssystem widerspiegeln.

Hohe Fluktuation – Kommunizieren Sie offen, zeigen Sie Perspektiven auf!

Gute Verkäufer zu halten, ist selbst in guten Zeiten keine einfache Aufgabe. Nach Krisen aber wird sie zum Herkulesjob. Vertriebsprofis neigen dazu, ihre Karriereweichen schneller zu stellen als Nicht-Verkäufer, verfügen sie doch über die notwendige Risikofreude und Entscheidungsroutine. Doch so hoch wie aktuell war die Wechselbereitschaft unter Vertrieblern noch nie – das bestätigt auch eine kürzliche Erhebung der Frankfurter Personalberatung Xenagos. Dazu Xenagos-Geschäftsführer Christopher Funk: „Verkäufer haben sensible Antennen und reagieren empfindlicher als andere auf die Veränderung ihres Umfeldes.“ Im vergangenen Jahr hat sich die Situation zudem deutlich verschlechtert: Provisionen wurden gekürzt oder ganz gestrichen, Ziele waren unrealistisch, oft hat sich auch die Kommunikationskultur in den Unternehmen dramatisch verschlechtert.

Setzen Sie Halte-Signale!

Funk: „Es gab nicht wenige Fälle, in denen im Vertrieb die Losung ausgegeben wurde, man sei jedem dankbar, der von sich aus gehe.“ Solche Aussagen bleiben nicht ohne Folgen: „Es gibt derzeit viele Vertriebsexperten, die nur darauf warten, dass der Markt wieder anzieht und ihnen sich die passende Karrieremöglichkeit bietet“, weiß Funk.

• **Die Besten gehen zuerst!** Das kann nicht nur in kleineren Verkaufsteams zu empfindlichen Umsatzeinbußen führen. Wobei das Halten ihrer Vertriebstalente Unternehmen nicht unbedingt viel kosten muss. Funk: „Die Leute wissen um die angespannte Marktsituation und sind oder waren zu großen Zugeständnissen bereit, ihre innere Kündigung ist nicht unbedingt eine Frage der Vergütung.“

Die Mitarbeiter wollen aber wissen, so der Personal-externe, „was im Unternehmen passiert, was geplant ist und welche Rolle sie dabei spielen“.

• **Schleichende Abwanderung.** Die klassischen Regeln der Krisenkommunikation gelten also auch im Jahr 2010. Grundregel, so Funk: „Die Mitarbeiter müssen sich auf Augenhöhe informiert fühlen, die gesetzten Ziele realistisch, Incentives motivieren und Karriereperspektiven möglichst konkret sein.“ Deshalb sollte die Gefühlslage der Leistungsträger jetzt ernst genommen werden. In vielen Unternehmen durch die Krise gepeitscht, erwarteten sie jetzt ein Haltesignal. Kommt dies nicht, setzt sich der Prozess der schleichenden Abwanderung weiter fort. Funk: „Informieren Sie deshalb soweit möglich regelmäßig von möglichst höchster Stelle.“ Mittelständler, so die Empfehlung des Personal-Profis, „sollten dabei den Kommunikationsweg direkt über die Geschäftsführung nutzen“.

• **Vergütungs-Incentives verpuffen.** Beim Einsatz von Incentives gilt es, mit Fingerspitzengefühl vorzugehen. Extra ausgelobte Vergütungsincentives können Umsatzmotoren sein, als alleiniges „von außen aufgesetztes“ Motivations- und Loyalitätsinstrument verpuffen sie aber schnell. Nach durchstandener Krise kann auch ein gemeinsames, sinnstiftendes Event das Team zum Durchstarten und Vertriebskollegen zum Bleiben motivieren. Aber: Statt teurem, mehrtägigem Interkontinental-Trip ist besonders für krisengeschüttelte Branchen eine intelligente Kurz-Unternehmung mit gemeinsamer Aktivität in heimischen Gefilden jetzt besser vertret- und finanzierbar. „Wichtig ist das Zeichen, das Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern damit setzten, und dass es jetzt kommt“, betont Funk. «

BUCHTIPP

Franz-Rudolf Esch:
Strategie und Technik der Markenführung
6., vollständig überarbeitete Auflage, Vahlen 2010
(erscheint im April)



Christopher Funk

Personalspezialist, Xenagos:
„Top-Verkäufer wollen jetzt auf Augenhöhe informiert werden. Sie erwarten realisierbare Ziele und eine konkrete Perspektive.“

BUCHTIPP

Jürgen Goldfuß
Führen in schwierigen Zeiten
Sicher durch Krisen- und Umbruchsituationen lenken, Campus 2004

Annette Mühlberger, freie Journalistin in Gärtringen/Stuttgart
(www.redaktion-muehlberger.de)