

Das Entscheidermagazin
für Vertrieb und Marketing

Heft 11 · 16. Jahrgang · November 2006
8,60 € (D) · 10,10 € (A) · 18,40 SFR · www.salesbusiness.de

sales
BUSINESS

sales

B U S I N E S S

ONLINE-HANDEL

Erfolgsstory in der Nische



KARRIERE-CHECK

Vorsicht bei Beraterjobs



CRM-SCHWERPUNKTTHEMA:
BRANCHENLÖSUNGEN

Kundenpflege vom Feinsten

MASCHINENBAU


So holt der Vertrieb mehr raus



Kooperativ und verkaufsorientiert

Der neue Innendienst

Der neue Innendienst



Die vertriebs- und effizienzorientierte Ausrichtung im Innendienst steht auf der Tagesordnung. Aber erst eine konsequente organisatorische Veränderung, die Innen- und Außendienst in den Prozessen und in ihren Rollen verzahnt, führt zum Erfolg.

Der neue Innendienst ist nicht Handlanger des Außendienstes, sondern ein verkaufs- und kundenorientierter Dienstleister für den Vertrieb.

Vieelfältige Einflüsse und Druck auf den Vertrieb führen dazu, dass der Außendienst sich häufig nicht wirklich auf seine Kernaufgaben – Betreuung von Bestandskunden und Neukundengewinnung – 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 und diesen etwas zu verkaufen, entweder verlernt wird oder es gar nicht auffällt, dass diese nicht vorhanden ist.

Der Innendienst ist für den Außendienst oft Rettung in höchster Not, zum Beispiel bei der Erstellung von Präsentationen, Vorbereitung von Ausschreibungen bis hin zur Reiseplanung. »Mein Innendienstmitarbeiter« ist dann für den Außendienstmitarbeiter derjenige, der am besten und mit Virtualität Handlanger für den jeweiligen Außendienstmitarbeiter ist und möglichst gut die Wünsche der Kunden erfüllt, so dass der Außendienstmitarbeiter möglichst wenig Arbeit mit seinen Kunden hat (Sonderwünsche, Reklamationen usw.) – der Innendienst als »Mädchen für alles«.

Das Problem im Innendienst ist in der Regel nicht etwa die mangelnde Kundenorientierung. Die Mitarbeiter sind eher bemüht, den Kunden bei ihren Fragen und Anliegen möglichst gut zu helfen, egal mit welchem Aufwand. Da wird zum Beispiel wegen einer Reklamation mal schnell das Telefon im Stich gelassen und ins Lager gerannt – ohne daran zu denken, dass in dieser Zeit andere Kunden vergeblich die Serviceabteilung erreichen wollen. Schließlich sind sie doch in den vergangenen Jahren auf das Thema Ser-

vice und Kundenorientierung getrimmt worden.

Dieses vermeintlich serviceorientierte Verhalten ist eher ein »Helfersyndrom« als zielorientiertes Vertriebsdenken (»Wenn ich den Kunden von unserem Service überzeuge, dann kauft er wieder.«). Aus dem Helfen und Probleme lösen für den Kunden ziehen die Mitarbeiter ihre unmittelbare Wertschätzung. Am Ende des Tages aber können sie keine messbaren Erfolge nachweisen. »Ich weiß gar nicht, was ich alles heute gemacht habe« oder »ich bin vor lauter telefonieren nicht zum Arbeiten gekommen« ist oft der Frust am Abend.

Fakt ist, dass die Mehrzahl der Kundenkontakte im Innendienst stattfinden. Wie der Kunde das Unternehmen und seinen Service erlebt, entscheidet sich letztlich an dieser Schnittstelle. Die viel

DER INNEDIENST IST NICHT DAS »MÄDCHEN FÜR ALLES«.

zitierte Kundenbindung wird im Wesentlichen im Innendienst aufgebaut.

Durch das Einspringen der Servicemitarbeiter in den diversen Fällen werden fehlende beziehungsweise schlecht definierte Prozesse gar nicht bemerkt; es kostet die Mitarbeiter aber viel Energie und das Unternehmen viel Aufwand. Hier liegen die Kapazitätspotenziale, die für Vertriebsaktivitäten genutzt werden können. Diese positiven Energien der Mitarbeiter müssen nur in die richtigen Bahnen gelenkt werden und das heißt, Prozesse und Standards umzusetzen.

Die kundensegmentspezifische Aufstellung von Außen- und Innendienst und die proaktive vertriebliche Unterstützung des Außendienstes durch den Innendienst gewährleistet den optimalen Einsatz der Ressource und der Kompetenz des Außendienstes. Dies bedeutet, dass der Innendienst vertriebs- und effizienzorientiert ausgerichtet werden muss. Aufmunternde Parolen (»Der Innendienst arbeitet dem Außendienst zu.«) reichen hier nicht. Nur durch konsequente organisatorische Veränderungen,

die Innen- und Außendienst in den Prozessen verzahnen, ist ein Erfolg möglich. Das erfordert ein Umdenken im Innen- und Außendienst, alte Denkmuster müssen über Bord geworfen werden. Hier handelt es sich um ein »Change Projekt«, das von oben nach unten mit viel Energie umgesetzt werden muss.

Die Veränderung muss auf beiden Seiten stattfinden: Außen- und Innendienst müssen sich sozusagen neu erfinden. Die Rollenverteilung ist dabei klar: Der Vertrieb ist Auftraggeber, der Innendienst ist Auftragnehmer.

Der Außendienst sollte die Verantwortung für die Kunden und die gesamten Verkaufsprozesse übernehmen und sich entsprechend verhalten. Dies bedeutet, dass er auch die Teilprozesse, die vom Innendienst übernommen werden (zum Beispiel die Auftragsannahme), festlegt und nach außen verantwortet. Der Vertrieb ist der Auftraggeber für den Innendienst, der dem Vertrieb seine Dienstleistung im Verkaufsprozess wie ein »interner Outsourcer« verkauft. Der Vertrieb ist in dieser neuen Rollenverteilung dafür verantwortlich, dass der Innendienst weiß, was er zu tun hat, und dass die Voraussetzungen geschaffen sind, unter denen der Innendienst agieren kann (zum Beispiel neue Kunden sauber in der Datenbank einpflegen).

Dies bedeutet, dass die Vertriebsleitung und die Innendienstleitung ein Kunde (Auftragnehmer)- und Lieferanten (Auftraggeber)-Verhältnis aufbauen müssen und sich 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 gegebenenfalls noch andere Abteilungen in seinem Unternehmen für seine Dienstleistung gewinnen zu können.

Der Vertriebsleiter möchte einen gut informierten, kompetenten, motivierten

* HELGA SCHULER ist Kommunikations- und Vertriebsberaterin und gilt als eine der Pionierinnen im Telefon- und Direktmarketing in Deutschland. www.top-perform.de

und kooperativen Dienstleister. Er sollte diesen deshalb frühzeitig über neue Strategien, Änderungen in den Prozessen, Unzufriedenheit mit aktuellen Services usw. informieren – je früher dieser im Boot ist, um so mehr Verständnis ist zum Beispiel für neue Ausrichtungen vorhanden und um so aktiver kann der Dienstleister seinen Kunden auch beraten und entsprechende Veränderungen angehen. Die Entscheidungskompetenzen, die an den Innendienst delegiert werden, sollten transparent und adäquat zu den erwarteten Tätigkeiten sein. Dazu gehören regelmäßige Meetings von Vertriebsleitung und Innendienstleitung, die schwerpunktmäßig die strategischen Themen sowie Feedback- und Reviewthemen beinhalten.

Eine solche Veränderung setzt Mut zur Performance im Innendienst voraus. Ihr Innendienst kann mehr als Sie den-



Partner Innen- und Außendienst müssen sich» neu erfinden«.

ken und als Führungskräften und Mitarbeitern selbst bewusst ist. Messen und Zählen ist zwar in fast allen Unternehmen in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema geworden, doch:

- systematisches Controlling einschließlich quantitativer und qualitativer Zielvorgaben in den Innendienstabteilungen

(außer im Call Center) wird kaum umgesetzt.

- schlanke Prozesse sind im Innendienst eine Seltenheit.

- der Ressourceneinsatz wird gemäß vorgegebener Servicelevel geplant und gesteuert.

- die Innendienstmitarbeiter arbeiten oft wenig effizient und vertriebsorientiert und ihr Erfolg wird nicht gemessen.

Während Produktivität vereinfacht ausgedrückt das Verhältnis von Output zu Input misst, stellt die Performance das Verhältnis von tatsächlichem Output zu einem festgelegten (Standard-)Output bezogen auf die Einsatzmenge dar. Performance beinhaltet eine Bewertung des Ergebnisses und des Einsatzes mit jeweils Zielen, Standards oder Referenzen.

MEHR MUT ZUR PERFORMANCE IM INNENDIENST.

Die Messgröße Performance gewinnt somit auch Potenzialcharakter und gilt als ein Maß der Zielerreichung. Es ist Zeit für einen konsequenten Umbruch in der Innendienstorganisation und der Innendienstkultur. Mehr Mut zur Performance im Innendienst, lautet die Devise. Meine Thesen sind:

- Der klassische Innendienst mit dem Sachbearbeiter alter Prägung oder vielleicht schon etwas moderner, dem Servicemitarbeiter als »Mädchen für alles« hat ausgedient, da er nicht prozessorientiert, aufgaben- und kundenfokussiert arbeitet und seine Performance nicht messbar ist.

| Was trifft auf Ihr Unternehmen zu? | ja | weniger | nein |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sie erhalten Zahlen über die Performance Ihres Call Centers – von den anderen Innendienstabteilungen nicht. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sie haben noch kein Call Center und keine Einheit, in der Tätigkeiten »gepoolt«, das heißt konzentriert werden, um die Effizienz zu steigern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt ständig Auseinandersetzungen zwischen Außendienst- und Innendienst-Mitarbeitern. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der Innendienst verwaltet mehr, als dass er proaktiv verkaufs- und kundenorientiert agiert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sie hören von einem Innendienst-Mitarbeiter die Aussage: »Ich bin heute vor lauter Telefonieren nicht zum Arbeiten gekommen.« | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sie haben mehrere regionale Business Units, zum Beispiel Niederlassungen, in denen jeweils Innendienst-Sachbearbeiter mit den gleichen Arbeiten und Aufgaben tätig sind. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Neue Business-Einheiten machen ihr Know-how zum Kerngeschäft und bieten dieses ihren internen Kunden an:
- Vertriebseinheiten, mit Telemarketing- und Direktmarketing-Know-how und Aktivitäten in der Bestandskundenbetreuung und der Neukundengewinnung, die direkt vertreiben und/oder im Auftrag des Außendienst Teilprozesse übernehmen.
- Shared Services Center (SSC) beliefern verschiedene Organisationseinheiten mit Dienstleistungen, insbesondere Steuerungs-, Support und Administrationstätigkeiten (Finanzen, HR, Immobilienmanagement usw.), ohne sich an regionalen Grenzen zu orientieren. Ziel ist es, in einer selbstständigen Einheit Nicht-Kernprozesse zusammenzulegen und produktiv prozess- und kundenorientiert zu steuern. Durch Bündelung (Pooling) können Synergieeffekte und eine Steigerung der Servicequalität er-

reicht werden. SSCs sind eine interessante Alternative zu Zentralisierung und Outsourcing.

- Kompetenzzentren, in denen zentrale Expertenteams sich um unternehmensweit besonders wichtige Themen kümmern, wie etwa das Reklamationsmanagement.
- Die mittlerweile schon »guten alten«

DER INNENDIENST WIRD WIE EIN »INTERNES OUTSOURCING« AUFGESTELLT.

Call Center/Communication Center, die aus heutiger Sicht Vorreiter für eine prozess-, performance-, vertriebs- und kundenorientierte Geschäftseinheit im Innendienst sind.

- Die Performance dieser Einheiten ist transparent. Sie werden prozess- und kapazitätsorientiert, gegebenenfalls auch kundensegmentspezifisch gesteuert und

kontrolliert. Produktivität und Qualität sind messbar.

- Diese Einheiten sind wie ein »internes Outsourcing« aufgestellt. Sie haben als Dienstleistung schriftliche Vereinbarungen und Servicelevelagreements zwischen den Bereichen (interne Kunden) und arbeiten marktorientiert.

• Die Mitarbeiter und Führungskräfte begreifen ihre Dienstleistung als »Produkt«, das transparent und beschrieben ist. Sie können mit Standards und Vorgaben arbeiten und auch flexibel im Sinne des Kunden und der Produktivität agieren.

- Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, insbesondere zwischen Außen- und Innendienst, wird auf eine partnerschaftliche Ebene gestellt. Es wird eine Beziehung geschaffen, in der Rechte, Pflichten und Abhängigkeiten transparent, dokumentiert und kommuniziert werden. ←



Analyse statt Bauchgefühl: Der logische Weg zum Markenerfolg

Christine Wichert
Die Logik der Marke

Wie Sie systematisch Markenhöchstleistungen erzielen
2005. 187 S.Geb.
EUR 39,00
ISBN 3-8349-0030-3



Das Buch vermittelt Instrumente, mit denen es Marken- und Marketingverantwortlichen gelingt, die optimale Markenidentität und die notwendige Budgethöhe analytisch und nicht nach Gutdünken abzuleiten.

Inhalt:

- Markenführung: Analytik statt Voodoo
- Markenforschung: der richtige Setup
- Markenerklärung: Stellhebel priorisieren
- Markenidentitäten, die verkaufen
- Markenstrategien: fokussiert und substanziell
- Markenorganisation: Strukturen, Prozesse und Verbündete
- Markenerfolg: was Investitionen in die Marke bringen

Fazit und was Sie morgen anders machen können

FAX-BESTELLUNG 06 11.78 78 - 412

Ja, ich bestelle _____ Exemplare

Wichert
Die Logik der Marke

2005. Geb. EUR 39,00 ISBN 3-8349-0030-3
zuzügl. Versand EUR 3,32

Firma _____

Name, Vorname _____

Straße (bitte kein Postfach!) _____

PLZ/Ort _____

Datum, Unterschrift _____ 221 06 004
Änderungen vorbehalten. Stand: April 2006.
Geschäftsführer: Andreas Kösters, Dr. Heinz Weinheimer,
AG Wiesbaden HRB 9754

Gabler Verlag
Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden
www.gabler.de

