

Hartmut H. Biesel

VERKAUFSAKTIVER INNENDIENST

Vertriebsmitarbeiter als Beziehungsmanager,
Projektleiter und Controller



Hartmut H. Biesel

Verkaufsaktiver Innendienst



Hartmut H. Biesel

Verkaufsaktiver Innendienst

Vertriebsmitarbeiter als Beziehungsmanager,
Projektleiter und Controller



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03139-6 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-032-6 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2009 by mi-Fachverlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München

Redaktion: Renate vom Hofe, Oberhaching
Lektorat: Stephanie Walter, München
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Holzkirchen
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	9
1 Herausforderungen für den Vertrieb der Zukunft	13
1.1 Die Vertriebszyklen der Unternehmen	13
1.2 Die vier Triebkräfte erfolgreicher Vertriebsarbeit	16
1.3 Die Entwicklung eines Zielkonzepts	18
1.4 Der Reifegrad von Vertriebsorganisationen	20
1.5 Die erfolgreiche Zielkonzepterstellung	21
1.6 Die Neuausrichtung des Innendienstes	23
2 Grundlagen des Veränderungsmanagements	27
2.1 Die Wachstumsphasen	27
2.2 Die Alterungsphasen	31
2.3 Faktoren zur Bestimmung des Reifegrads	33
2.4 Der Sinn einer Reifephasenbestimmung	38
3 Ausrichtung eines verkaufsaktiven Innendienstes	39
3.1 Benchmarking mit anderen Innendienstorganisationen	39
3.2 Faktenorientierte Entscheidungen statt Annahmen	41
3.3 Die Vergangenheit wertschätzen	43
4 Der verkaufsaktive Innendienst der Zukunft	45
4.1 Die veränderte Rolle des Innendienstes in einem Multi-Channel-Vertrieb	45
4.2 Aufgabenverteilung im Vertrieb	46
4.3 Die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst	49
5 Grundlagen der Mitarbeiterführung	55
5.1 Authentizität von Mitarbeitern fördern	55
5.2 Mitarbeiter arbeiten nicht nur für Geld	57
5.3 Schaffen Sie Loyalität durch Integration	58
5.4 Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel ausrichten	61
6 Gestaltung von erfolgreichen Innendienstteams	67
6.1 Die Auswahl von verkaufsaktiven und administrativen Innendienstmitarbeitern	70
6.2 Mitarbeitertypen im Innendienst	74

6.3	Die Teambildung im Innendienst	77
6.4	Die emotionalen Grundlagen der Teamarbeit	78
6.5	Delegation an Selling-Teams schafft Entlastung.	80
6.6	Die Entwicklung eines Teamgeistes	81
7	Die Führungsaufgaben des Innendienstleiters	83
7.1	Innendienstleiter sind keine Obersachbearbeiter.	83
7.2	Die Definition des Führungsrahmens	84
7.3	Der Einsatz der situativen Führung	86
7.4	Führung versus Management	87
7.5	Das Prinzip »minimale Führung«	88
8	Die Selbststeuerung der Innendienstleiter	91
8.1	Verantwortungsbereiche identifizieren	91
8.2	Zeitmanagement für Innendienstleiter	92
8.3	Führung fängt bei der eigenen Person an	93
9	Der Innendienstleiter als Coach	95
9.1	Was ist Coaching?	95
9.2	Coaching als ganzheitlicher Ansatz	97
9.3	Der Coaching-Prozess	97
10	Ziele setzen mit der SMART- und BSC-Methodik.	101
10.1	Das SMART-Modell	101
10.2	Ohne Bestimmung des Ausgangspunkts keine Zielformulierung .	102
10.3	Einsatz einer Balanced Scorecard im Innendienst	103
11	Die »gehirngerechte« Vermittlung von Zielen	109
11.1	Mitarbeiter »gehirngerecht« ansprechen.	109
11.2	Am Anfang steht eine Idee	112
12	Das Mitarbeiterprofil des verkaufsaktiven Innendienstes.	115
12.1	Analyseverfahren zur Persönlichkeitsbestimmung	116
12.2	Grundtendenzen der Persönlichkeit.	117
12.3	Aufgabenprofil des verkaufsaktiven Innendienstes	119
12.4	Schnittstellen zwischen Innen- und Außendienst bestimmen . .	123
12.5	Aufgabenprofile der Zukunft	124
13	Die Mitarbeiter für die neuen Aufgaben fit machen.	127
13.1	Mitarbeitermotive erkennen und ansprechen.	127
13.2	Die Angst der Innendienstmitarbeiter vor Neuerungen	130
13.3	Die Phasen des Wandels.	132
13.4	Umgang mit »Veränderungsverweigerern«.	135

14	Spielregeln für Innendienstteams.	139
14.1	Vereinbarung von Maßnahmen	140
14.2	Die Rolle der Teammitglieder.	140
14.3	Die Entwicklung von Innendienstteams	141
14.4	Die Zusammensetzung und das Verhalten von Teams.	142
15	Innendienstteams durch Zielvereinbarungen führen.	147
15.1	Merkmale von Zielvereinbarungen	148
15.2	Ziele realistisch formulieren	151
15.3	Die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen	153
15.4	Der Einsatz von Feedback	156
15.5	Der Umgang mit Konflikten	158
15.6	Zielvereinbarungen einvernehmlich »leben«	161
16	Incentives und variable Entlohnung	165
16.1	Incentives – Leistungstreiber oder Erziehung zur Unmündigkeit?	165
16.2	Variable Entlohnung – Zukunft oder Irrweg?	167
16.3	Optionen in der variablen Entlohnung	172
16.4	Variable Entlohnung von Teams.	173
16.5	Richtlinien für den Einsatz von Anreizsystemen	174
16.6	Einführung eines variablen Anreizsystems.	176
16.7	Risiken durch nicht akzeptierte Anreizsysteme	178
17	Die Arbeitsbelastung im Innendienst messen.	181
17.1	Mitarbeiter für die Erfassung von Arbeitsbelastungen gewinnen.	182
17.2	Verlagerung von Außendienstaufgaben an den Innendienst ..	185
17.3	Automatisierung und Standardisierung von administrativen Tätigkeiten	189
18	Arbeiten mit Kennzahlen im Innendienst.	195
18.1	Konzentration auf wichtige Daten	195
18.2	Ermittlung von internen und externen Kennzahlen.	196
18.3	Wichtige Daten im Überblick	197
18.4	Durch CRM das Kundenverständnis erhöhen	201
19	Werkzeuge des verkaufsaktiven Innendienstes	205
19.1	Durchführung von SWOT-Analysen	206
19.2	Kompetenzfeldanalyse und Polaritätenanalyse	209
19.3	Nachlass-Mehrverkaufs-Rechner.	211
19.4	Kunden bewerten und zuordnen	214
19.5	Die Wettbewerbsanalyse	221
19.6	Die Bewertung der Kundenbindungsquote	222

20	Aufbau eines aktiven Telefonverkaufs	229
20.1	Die Telefonverkäufer qualifizieren	230
20.2	Elektronische Unterstützung des Telefonverkaufs	232
21	Kundenbeziehungen konsequent stärken	235
21.1	Der Innendienst als Kundenbindungsmanager	236
21.2	Der Innendienst als Reklamationsmanager	237
21.3	Service-Exzellenz im Innendienst	238
22	Die Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst	241
22.1	Der Einsatz von Extranet-Systemen	242
22.2	»Steuerung« des Außendienstes durch den Innendienst	243
23	Die Umsetzung einer Neuausrichtung des Innendienstes	245
23.1	Mitarbeiter in den Umsetzungsprozess einbinden	245
23.2	Das Scheitern einer Neuorientierung vermeiden	247
23.3	Werkzeuge des Veränderungsprozesses	249
23.4	Durch Workshops die Neuorientierung unterstützen	252
24	Lohnen sich Veränderungen?	261
24.1	Sollen Trends umgesetzt werden?	261
24.2	Mut zu Veränderungen	265
	Ausblick	269
	Register	271
	Autoreninformation	272

Vorwort

Vor einigen Jahren fragte mich ein Seminaranbieter, ob ich ein Seminar zum Thema »Der verkaufsaktive Innendienst« anbieten könne. Bei der Recherche im Internet und Durchsicht der damaligen Seminarangebote für Innendienstmitarbeiter fiel mir auf, dass sich die Weiterbildungsangebote meist auf Tagesthemen des Innendienstes reduzierten. Wie steuere ich meine Tagesaufgaben, wie optimiere ich meine telefonischen Kundenkontakte et cetera? Mir wurde bewusst, dass über die Rolle und Aufgaben des Innendienstes innerhalb eines Multi-Channel-Vertriebs kaum reflektiert wurde. Mein Eindruck war: Die grundsätzliche Ausrichtung des Innendienstes soll sich nicht verändern, die Sachbearbeiterrolle nicht aufgegeben werden.

Meine Beobachtungen veranlassten mich dazu, ein Seminarangebot zu unterbreiten, das sich mit der grundsätzlichen Ausrichtung des Innendienstes, den zukünftigen Aufgaben der Innendienstmitarbeiter und der Zusammenarbeit mit den anderen kundennahen Bereichen beschäftigen sollte. Seitdem habe ich Hunderte Teilnehmer in diesem Seminar begrüßt. Der überwiegende Tenor der Teilnehmer bezüglich der Situation der Innendienstmitarbeiter lautete wie folgt:

Der Innendienst ist immer noch ein Vertrieb zweiter Klasse. Er erstickt teilweise in Bürokratismus und kann einer gezielten Verkaufstätigkeit kaum nachgehen. Die Transparenz bezüglich Aufgaben, Erfolgsmessungen und Vertriebszielen ist zu gering. Zwischen den unterschiedlichen Vertriebsbereichen wird das Wissen nicht konsequent geteilt. Die Kontrolle der Innendienstmitarbeiter ist nicht selten stärker ausgeprägt als die Zielsetzung, die Mitarbeiter für zukünftige Aufgaben zu befähigen. Die Mitarbeiter dürfen nur bedingt selbst entscheiden, wie und wann sie ihre Aufgaben im Sinne der Zielerfüllung erledigen. Unterstützende Werkzeuge, zum Beispiel IT-Systeme, sind nicht immer im erforderlichen Maße präsent beziehungsweise behindern in ihrer Komplexität die Aufgabenerfüllung.

In den Unternehmen bestehen meist klare Vorstellungen von den Aufgaben – beispielsweise der Bereiche »Logistik« und »Verwaltung«. Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff »Innendienst«? Oftmals eine Auflistung all der Aufgaben, die andere Unternehmensbereiche nicht erledigen. Und wie steht es um die Wertschätzung des Innendienstes

innerhalb eines Unternehmens? Sehr häufig nicht besonders gut, denn der Innendienst wird leider als Abladeplatz aller ungeliebten Tätigkeiten begriffen.

Alarmierend für die Situation des Innendienstes ist auch das Ergebnis einer Umfrage der Deutschen Verkaufsleiter-Schule München aus dem Jahre 2008. Danach trauen nur 31 Prozent der befragten Verkaufsleiter den Innendienstmitarbeitern die Fähigkeit zu, aktiv zu verkaufen. Bei den meisten Vertriebsverantwortlichen herrschen dagegen immer noch die tradierten Rollenbilder vor.

Die Rolle des Innendienstes befindet sich aber in einem Umbruch. Aufgaben, die in der Vergangenheit von verschiedenen Unternehmensbereichen verantwortet wurden, werden zukünftig durch den Innendienst gesteuert. Dies hat allerdings in vielen Unternehmen zu einer unklaren Positionierung des Innendienstes und zu einem Wirrwarr bei den Aufgaben geführt.

Meine Erfahrungen haben mich angeleitet, das vorliegende Buch als einen Leitfaden zur Umsetzung eines Veränderungskonzeptes zu verfassen, um die heutigen »Stapelbearbeiter« stärker auf den verkaufsaktiven Part auszurichten. Dieses Buch bietet Ihnen Ideen, wie Sie gezielt und strukturiert den Innendienst weiterentwickeln und ihn zu einem wichtigen Baustein eines Vertriebskonzeptes machen können. Werkzeuge, Checklisten und Arbeitsblätter unterstützen Sie bei der Umsetzung.

Die zentrale Aufgabe besteht darin, den verkaufsaktiven Innendienst mit anderen Vertriebseinheiten gezielt zu vernetzen. Aus dieser Zielsetzung ergeben sich die folgenden Fragen:

- Warum ist es wichtig, über den Einsatz eines verkaufsaktiven Innendienstes nachzudenken?
- In welchen Unternehmen ist der Einsatz eines verkaufsaktiven Innendienstes sinnvoll?
- Welche Strukturen und Organisationsformen eignen sich dazu, die jetzigen Vertriebsaktivitäten des Innendienstes zu verstärken?
- Wie können die Mitarbeiter des Innendienstes erfolgreich in einen Veränderungsprozess eingebunden werden?
- Wie verändern sich die Führungsaufgaben der Innendienstverantwortlichen?
- Welche Werkzeuge und Methoden benötigt der verkaufsaktive Innendienst, um seine Aufgaben erfüllen zu können?
- Welches Mitarbeiterprofil und welche persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter sind erforderlich, um die veränderte Rolle auszufüllen?

Die in diesem Buch präsentierten Ideen und Vorschläge sind auf der Basis meiner langjährigen Tätigkeit in Unternehmen und der vielseitigen Erfahrungen aus meinem Beratungs- und Seminargeschäft entstanden. Sollten Sie Elemente vermissen, nehmen Sie gern Kontakt mit mir auf unter h.biesel@apricot-partner.eu und senden mir Ihre Anregungen zu. Ebenfalls freue ich mich über ein Feedback zu diesem Buch. Eine Antwort wird versprochen.

Noch ein wichtiger Hinweis: Ich schreibe im vorliegenden Buch aus Vereinfachungsgründen immer über »Mitarbeiter«. Selbstverständlich sind damit auch Mitarbeiterinnen gemeint.

Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse bei der Lektüre meines Buches.

Hartmut H. Biesel

Östringen, November 2008

1 Herausforderungen für den Vertrieb der Zukunft

Der Vertrieb hat in den vergangenen Jahrzehnten verschiedene Entwicklungszyklen durchlaufen, die je nach Branche sehr unterschiedlich ausgefallen sind. Während zum Beispiel die Konsumgüterindustrie schon seit Anfang der achtziger Jahre einem harten Verdrängungswettbewerb unterliegt und diese Entwicklung seit den neunziger Jahren die Automobilindustrie prägt, gelten jetzt auch in bisher eher »geschützten« Branchen wie der pharmazeutischen Industrie oder der Energiewirtschaft veränderte Spielregeln. Die Vertriebsorientierung ist heute in nahezu allen Branchen unabdingbar geworden. Generell lassen sich drei verschiedene Entwicklungszyklen identifizieren, die nachfolgend näher erläutert werden.

1.1 Die Vertriebszyklen der Unternehmen

Die Boomzeiten

Viele Unternehmen erlebten (beziehungsweise erleben auch heute noch) Boomzeiten, in denen Umsatz- und Ertragsentwicklung nur eine Richtung hatten: nach oben. Fälschlicherweise schrieben sich in vielen Fällen Führung und Mitarbeiter die Erfolge auf die eigenen Fahnen. Ein Beispiel: Erinnern Sie sich noch an den Mobilmarkt der neunziger Jahre? Ob Mobiltelefone oder Mobilfunkanbieter, die Mitarbeiter berauschten sich an ihren eigenen Erfolgen. In vielen Unternehmen entwickelte sich ein unkontrolliertes Wachstum. Strategische Ansätze waren nicht unbedingt erforderlich, um Vertriebs Erfolge zu erzielen. Diese Wachstumsorientierung führte zu einigen wichtigen Folgen:

- Es wurden ungestraft komplexe und teilweise wenig kundenorientierte Hierarchien aufgebaut.
- Die Zahl der Vertriebsmitarbeiter wurde bei Umsatzerfolgen ständig erhöht.
- Ablaufprozesse wurden nur bedingt optimiert.
- Wachstum wurde zum Maßstab.

In der Konsequenz ergab sich für den Innendienst die Aufgabe, die Kundenaufträge reaktiv abzuarbeiten und die Ablaufprozesse situativ in den Griff zu bekommen.

Die Selektionszeiten

Nach der Phase des Verteilens kommt für die meisten Unternehmen die Phase der Neuausrichtung hin zu Markt und Kunden. Die Wettbewerbsbedingungen haben sich in den meisten Branchen gravierend verändert. Heute befinden sich viele Unternehmen in einem Selektionsprozess, der harte Marktwettbewerb trennt die »Spreu vom Weizen«. Anbieter aus Schwellenländern drängen in reife Volkswirtschaften, Kunden trennen sich zunehmend von C-Lieferanten, Produktzyklen werden immer kürzer, Leistungen und Produktangebote von Anbietern immer vergleichbarer. Dies bleibt nicht ohne Folgen, von denen nur ein paar Beispiele genannt seien:

- Quantitatives Wachstum ist in vielen Branchen nur noch durch Verdrängung anderer Anbieter möglich.
- Qualitatives Wachstum wird wichtiger, um den Erhalt von Unternehmen zu sichern.
- Manager verschreiben ihren Unternehmen Abmagerungskuren und trennen sich von Unternehmensteilen, Mitarbeitern und Marktaktivitäten.
- Unternehmen starten Fitnesskuren und überprüfen die vorhandene Effektivität und Effizienz der Vertriebsprozesse.
- Marktanteil *und* Ertrag werden gleichermaßen als wichtig angesehen.

Gut geführte Unternehmen wissen, dass es nicht ausreicht, Leistungen und Mitarbeiter »abzuspecken«. Gleichzeitig wird es wichtig, alle Unternehmensbereiche, besonders den Vertrieb, fit zu trimmen. Für viele Unternehmen gilt schon längst nicht mehr die Aussage: »Das Geld wird im Vertrieb verdient.« In manchem Unternehmen wird inzwischen aufgrund der harten Marktbedingungen, das Geld durch Verbesserung der Produktivität erarbeitet. Das hat Konsequenzen für die Vertriebsaktivitäten.

Einem Vertriebsaufwand steht der Vertriebserfolg gegenüber. Durch eine zu geringe Prozessorientierung und meist fehlende Prozesskostenrechnung ist die Leistung des Vertriebs in vielen Unternehmen nur begrenzt messbar. Vorhandene Kennzahlen sind durch die Anwendung der Gemeinkostenrechnung nur bedingt aussagefähig. Denn durch Gemeinkostenschlüssel werden Erfolgs- und Kostentreiber nicht ausreichend

identifiziert. Dadurch kann in vielen Unternehmen der Erfolg eines Vertriebsmitarbeiters oder der Ertragsbeitrag eines Kunden zum Vertriebsgesamterfolg nur unzureichend herausgefiltert werden. Der Vertrieb ist immer noch eine Blackbox – doch das geht in Zukunft nicht mehr.

Eines ist klar: Um die Vertriebsproduktivität zu steigern, muss es zu quantitativen und qualitativen Veränderungen im Vertrieb kommen. Eine Konsequenz wird sicherlich sein, dass der Innendienst zukünftig Aufgaben anderer Unternehmensbereiche übernimmt. Diese Überlegungen sind zukunftsorientiert. Unternehmen müssen allerdings bereit sein, bei der Neuausrichtung der Vertriebsprozesse gleichzeitig die Organisationsstrukturen, Mitarbeiterkompetenzen und die Mitarbeiterförderung auf den Prüfstand zu stellen beziehungsweise gezielt weiterzuentwickeln.

Die Konsolidierungszeiten

Es ist absehbar, dass viele Branchen in Zukunft durch die weiterhin ungebremsen Konzentrationsprozesse weniger Marktteilnehmer aufweisen werden. Heute schon bekannte Unternehmen, aber auch schnelle und flexible Newcomer werden die Markttrends setzen und die Branchenspielregeln bestimmen. Zwei Erfolgsvoraussetzungen werden dabei ausschlaggebend sein: Diese Unternehmen sind einerseits Leistungsführer, das heißt, sie definieren Zielgruppen, haben eine sehr genaue Vorstellung von den Wünschen und Träumen ihrer Kunden und erfüllen diese mit hoher Professionalität, und andererseits Kostenführer – sie akzeptieren nur die Kosten, die zur Erfüllung der definierten Kundenwünsche unbedingt notwendig sind.

Konsolidierungszeiten haben ebenfalls gravierende Folgen:

- Die kundenorientierte Ausrichtung der Vertriebsorganisationen erhält einen sehr hohen Stellenwert.
- Qualität, Innovationskraft und Flexibilität werden in den Kundenmanagementprozessen zu *den* Erfolgsfaktoren.
- die Vertriebsorganisationen bauen einen Multi-Channel-Vertrieb auf.

Konsolidierungszeiten verändern nachhaltig die Vertriebsarbeit im Innen- und im Außendienst. Die Aktivitäten des Außendienstes werden neu ausgerichtet, weg von der alleinigen Verantwortung über das Kundenmanagement hin zur Erfüllung wichtiger Zukunftsaufgaben. Für die zukünftige Innendienstausrichtung bedeutet dies, dass der Innendienst zu einem wichtigen und gleichwertigen Baustein innerhalb eines Multi-Channel-Vertriebs wird und teilweise Aufgaben übernimmt, die früher durch den Außendienst

erfüllt wurden. Der Innendienstmitarbeiter wird zunehmend zu einem verkaufsaktiven Markt- und Kundenmanager, ausgestattet mit den notwendigen fachlichen Fähigkeiten und hierarchischen Kompetenzen.

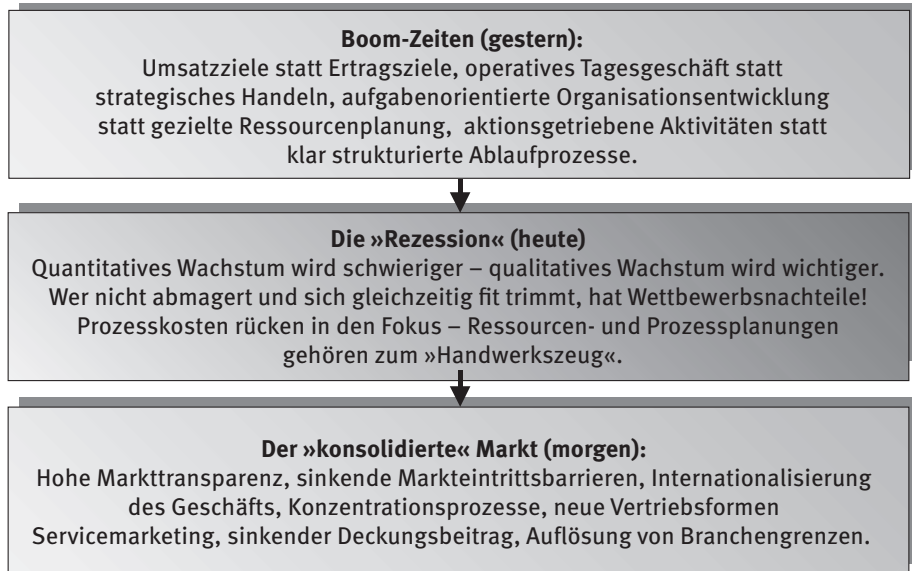


Abbildung 1: Die Vertriebszyklen der Unternehmen

1.2 Die vier Triebkräfte erfolgreicher Vertriebsarbeit

In der Vergangenheit wurden viele Unternehmensbereiche durchleuchtet – Produktion, Forschung und Entwicklung, Verwaltung et cetera –, es wurden Prozesse optimiert und dadurch die Leistungsfähigkeit gesteigert. Vielen Vertriebsorganisationen ist es dagegen bis heute gelungen, mit Verweis auf ihre Einzigartigkeit und den davon abgeleiteten Anspruch der bedingten Messbarkeit sich einer Messung ihrer Produktivität zu widersetzen. Ein Indiz als Beispiel: Der größte Anteil deutscher Unternehmen bewertet den Kundenwert immer noch nach Umsatz. Die anfallenden Kosten der Kundengewinnung beziehungsweise Kundenbindung werden kaum erfasst. Doch was nützt ein Kunde, mit dem zwar ein guter Umsatz getätigt wird, aber Erlösschmälerungen, Herstellkosten und Kundenbeziehungskosten den Ertrag so stark schmälern, dass der Kunde einen Verlust für das Unternehmen bedeutet? Bei meinen vielen Beratungsaufträgen in diversen Unternehmen habe ich festgestellt, dass dort im Mittel 30 bis 40 Prozent der Kunden nach Abzug der Erlösschmälerungen, Herstellkosten und Kundenbeziehungskosten gerade kostendeckend bis »rot« waren. Die

Unternehmen wussten meist nicht, um welche Kunden es sich handelte. Gemeinkosten vereiteln eine dezidierte Betrachtung des Kundenwerts. Erst langsam, aufgrund von wirtschaftlichen Zwängen, nähert sich der Vertrieb dem Thema Prozesskostenrechnung.

Der Außendienst besaß in der Vergangenheit das »Hoheitsrecht« über die Kunden. Er beeinflusste erheblich die Art der Marktbearbeitung, die Verteilung von Aufgaben innerhalb der Vertriebsprozesse oder die Entscheidung über das Herangehen an potenzielle Neukunden. Der Verkaufssinnendienst war überwiegend ein Vertrieb zweiter Klasse, mehr »Stapelarbeiter« als aktiver Verkaufsrepräsentant.

Vier Treiber zwingen in Zukunft die Vertriebsverantwortlichen in vielen Branchen dazu, sich mit der Neuausrichtung des Vertriebs und damit auch mit der Neuausrichtung des Innendienstes zu beschäftigen. Die vier Triebkräfte sind:

1. *Reduktion des Faktors »Prozesskosten«*: Die Beurteilung des Kunden- und Lieferantenwerts bekommt für Anbieter *und* Kunden eine immer größere Bedeutung. Einkäufer beurteilen Lieferanten verstärkt nach den Gesamtkosten des Gesamteinkaufsprozesses, zum Beispiel Verhandlungskosten, Kapitalbindung, Listungskosten, und den Nachfolgekosten eines Produktes oder einer Dienstleistung. Verkäufer beurteilen Kunden zunehmend nach dem Kundennettoertrag und nicht mehr einseitig nach Umsatz. Kundenbeziehungskosten werden sukzessive in den Unternehmen erfasst, zum Beispiel Angebotskosten, Betreuungskosten, Werbung und Verkaufsunterstützung, Kosten für Produktmodifikationen oder Sonderentwicklungen. *Konsequenz*: »Total cost of ownership« – die Prozesskosten aus den Transaktionen – werden wichtiger als »nackte« Verkaufs- oder Einkaufspreise. Damit gehören alle Transaktionskosten auf den Prüfstand bezüglich Produktivität und Kundenorientierung.
2. *Neubewertung des Faktors »Zeit«*: Die Kundenanforderungen bezüglich Prozesseinfachheit und schneller Erreichbarkeit steigen. Die Kunden wünschen sich bei Basisvertriebsprozessen – Regularien, Rahmenbedingungen und Preise sind verhandelt und klar – immer weniger eine Betreuung durch den Außendienst. Sie fordern bei Fragen, Reklamationen oder Erstinformationen zügige Beratungsleistungen durch fachkompetente Mitarbeiter oder informative Online-Angebote. *Konsequenz*: Es wird immer wichtiger, Kundenwünsche zu erfragen und die internen Prozesse auf Kompatibilität hin zu überprüfen. Basisvertriebsprozesse müssen – wo immer möglich und von den definierten Kunden gewünscht – standardisiert und automatisiert werden.

3. *Verknappung des Faktors »Geld«*: Verdrängungswettbewerb und kontinuierlich sinkende Kundenzahlen führen zu einer Verschlechterung der Gewinnsituation. Bei Besuchskosten des Außendienstes von 150 bis 250 Euro pro Besuch ist eine Pflege von C-Kunden unter Kundenertragsgesichtspunkten in vielen Fällen unrentabel. Die Gewinnung von Neukunden ohne vorherige Kundenpotenzialanalysen durch den Vertrieb – Außen- und Innendienst – ist wenig sinnvoll. Die Ressource Außendienst wird aus Kostengründen immer wertvoller und sollte überwiegend Zukunftsprojekten zur Verfügung stehen und weniger den Abwicklungsprojekten. *Konsequenz*: Ein Vertriebseinsatz nach dem »Gießkannenprinzip« ist weder sinnvoll noch unter Produktivitätsgesichtspunkten bezahlbar.
4. *Erhöhung des Faktors »Komplexität«*: Wichtige Kunden werden durch Konzentrationsprozesse, Internationalisierung oder vielschichtige Kundenstrukturen immer komplexer. Eine höhere Kundenkomplexität erfordert oftmals eine stärkere Verzahnung zwischen Kunden und eigenem Unternehmen. Das Wissensmanagement zwischen den einzelnen Vertriebsaktivitäten muss bei höherer Komplexität verstärkt werden. »One face to the customer« wird abgelöst durch »One team to the customer« und erfordert ein Umdenken in Richtung Vernetzung. *Konsequenz*: Die Individualisierung des Kundenmanagements erfordert die Optimierung eines strategisch ausgerichteten Vertriebseinsatzes.

1.3 Die Entwicklung eines Zielkonzepts

Viele Vertriebsmanager versuchen, die Treppe von unten nach oben statt von oben nach unten zu fegen. Sie sind zu sehr auf das »Wie« und zu wenig auf das »Was« und »Warum« fixiert. Doch was hat dies mit dem Thema Innendienst zu tun? Sehr viel, denn die Neuausrichtung des Innendienstes ist auch immer eine Einbettung in ein Gesamtzielkonzept. Beantworten Sie sich beispielsweise selbst die nachstehenden Fragen:

- Welche Strategie verfolgt Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren?
- Welche Rolle wird die Vertriebsorganisation dabei spielen?
- Wie werden der Außen- und der Innendienst organisatorisch ausgerichtet?
- Welche Mitarbeiterfähigkeiten sind zur Zielerreichung notwendig?
- Welche Ressourcen müssen zur Zielerfüllung bereitgestellt werden?

- Welche vernetzten Unternehmensprozesse helfen, den Markt erfolgreich zu bearbeiten?

Zahlreiche Unternehmen verlassen sich immer noch auf eine Mischung aus Neurolinguistischem Programmieren (NLP), Visionsdenken und totaler Begeisterung und erreichen damit trotzdem nicht die gewünschten Erfolge. Gemeinsam erarbeitete Visionen und Werte sind grundsätzlich nicht negativ in einer auseinanderdriftenden Wertewelt, in der Egoismus das Wir zunehmend ersetzt. Es sind aber erhebliche Zweifel angesagt, wenn Visionen und Werte allein für eine vertriebsstrategische Ausrichtung im harten Wettbewerb ausreichen sollen.

Im Vordergrund steht immer die erfolgreiche, konkrete und stets zu optimierende Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb bei kritischer Begutachtung durch die Kunden. Eine Strategie legt nach bestem Wissen eine ideale Route fest und bestimmt Punkte, an denen die Ist-Situation überprüft wird und bei Änderungen der Rahmenbedingungen Justierungen vorgenommen werden.

Jede Organisation unterliegt einem Reifezyklus – von der Idee einer Unternehmensgründung bis zur Aufgabe der Geschäftstätigkeit. Der Wandel am Markt erfordert ein ausgeprägtes Veränderungsmanagement. Unternehmen neigen dazu, Veränderungen losgelöst von dem Reifegrad einer Organisation vorzunehmen.

Die folgenden Beispiele verdeutlichen, welche Diskrepanzen zwischen Wunschvorstellung und Umsetzung bestehen können:

- Der Innendienst soll zukünftig eigenverantwortlich für definierte Kundengruppen das Kundenmanagement betreiben. Der Außendienst ist allerdings nicht bereit, sich Entscheidungen aus der Hand nehmen zu lassen. *Konsequenz:* Wenn jetzt nicht das Management für klare Spielregeln sorgt, sind die Spannungen innerhalb der Organisation programmiert.
- Der Innendienst erstickt seit vielen Jahren an Regelungen und Vorgaben. Um die Flexibilität zu erhöhen, werden zusätzliche Kompetenzen vergeben. Die Innendienstmitarbeiter haben aber nicht gelernt, Eigenverantwortung zu übernehmen, und lehnen diese auch aus Bequemlichkeitsgründen ab. *Konsequenz:* Wenn nicht ein Weg gefunden wird, das Team auf dem Weg zu mehr Eigensteuerung mitzunehmen, und wenn das Unternehmen nicht bereit ist, sich von nicht änderungswilligen Mitarbeitern zu trennen, sind dauerhafte Grundsatzdiskussionen programmiert.

- Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren erfolgreich am Markt behauptet. Um das Wachstum zu sichern, ist eine gezielte Aufgabenverteilung zwischen Innen- und Außendienst notwendig. *Konsequenz:* Wenn das Team nicht bereit ist, den Veränderungsprozess zu akzeptieren, wird es versuchen, diesen mit Argumenten und trickreichen Spielchen zu umgehen, und ein Kampf zwischen Innen- und Außendienst beginnt.

1.4 Der Reifegrad von Vertriebsorganisationen

In der Unternehmensentwicklung wird zwischen Wachstums- und Alterungsphasen unterschieden. Die Bestimmung des Reifegrads der Vertriebsorganisation kann an zwei Parametern festgemacht werden: Wie viel Flexibilität und Dynamik herrscht in einem Unternehmen? Welche Regeln und Strukturen bestehen in einem Unternehmen?

Vorgehensweisen in Wachstumsphasen

Vertriebsteams in Wachstumsphasen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Dynamik aus, vernachlässigen aber sehr häufig die Steuerungsoptionen »Strukturen und Regeln«. Teams in Unternehmen mit hohem Wachstum zeichnen sich meist durch die Fähigkeit aus, sich den Kunden und Märkten schnell und unkonventionell anzupassen. Das Tun und die Umsetzung von Ideen stehen im Vordergrund. Gehandelt wird auf dem »kleinen Dienstweg«, Regeln und Strukturen werden eher als »Bedrohung« empfunden. Der Nachteil dieser Vorgehensweise besteht allerdings darin, dass durch unstrukturiertes Handeln und Aktionismus langfristig die Flexibilität und Dynamik leiden. Da jedes Unternehmen limitierte Ressourcen zur Verfügung hat, muss immer wieder überprüft werden, welchen Aktivitäten welche Ressourcen zugeteilt werden, um proaktiv dauerhaften Markterfolg zu erringen. Dies erfordert eine konsequente Einführung von Spielregeln und Strukturen.

Vorgehensweisen in Alterungsphasen

Vertriebsteams in Alterungsphasen arbeiten in zu umfassenden Strukturen, alles ist durchgeplant und bürokratisiert. Dies lässt sich zum Beispiel an der Zahl der Meetings und Protokollerstellungen ablesen. Die Unternehmen beschäftigen sich zu viel mit sich selbst und zu wenig mit dem Markt und den Kunden. In der Alterungsphase stehen die Strukturen im

Vordergrund, die Bestimmung und Einhaltung der Ablaufprozesse machen den Alltag aus, alles soll möglichst reproduzierbar sein.

Erreichung einer Balance zwischen »Struktur« und »Flexibilität«

Ob Wachstums- oder Alterungsphase, für jeden dieser Bereiche sind bestimmte »Probleme« vollkommen normal. Wenn man sich diesen Problemen allerdings nicht stellt, können sie pathologisch werden, das heißt, es ist Hilfe von außen vonnöten. Normale Probleme gehören zur Entwicklung einer Vertriebsorganisation, solange sie in einem akzeptablen Zeitrahmen gelöst werden können. Wenn Unternehmen einen Veränderungsprozess nicht in den Griff bekommen, haben sie grundsätzliche Probleme, die eine Weiterentwicklung blockieren oder behindern.

Das Ziel für die Vertriebsorganisation muss sein, die Flexibilität und Dynamik zu erhöhen und gleichzeitig adäquate Strukturen und Regeln zu schaffen. In Wachstumsphasen sind Regeln und Strukturen eher unterentwickelt, Flexibilität und Dynamik beherrschen den Vertriebsalltag. In Alterungsphasen dominieren Strukturen und Regeln den Vertriebsalltag, darunter leiden dann Flexibilität und Dynamik. Das Motto muss deshalb lauten: So viel Flexibilität und Dynamik wie möglich, so viel Strukturen und Regeln wie nötig.

Für beide Phasen, Wachstum und Alterung, ist eine Verlagerung von Aufgaben vom Außen- auf den Innendienst aus Produktivitätsgründen anzuraten, um komplexere Herausforderungen durch die Kunden lösen zu können.

1.5 Die erfolgreiche Zielkonzepterstellung

Die Balance zu finden zwischen Flexibilität und Struktur zur Neuausrichtung des Innen- und Außendienstes ist eine hohe Kunst. Als Basis für die Formulierung einer kundenorientierten Vertriebsstrategie bieten sich die »primären« und »sekundären« Managementdisziplinen an. Welche Elemente daraus können Sie sich bei Ihren Gedanken für eine Neuausrichtung des Innen- und Außendienstes zunutze machen?

Primäre Managementdisziplinen

- *Unternehmensstrategie:* Unternehmen erreichen oder sichern sich dann dauerhaften Erfolg, wenn sie eine klare Strategie formulieren und diese langfristig verfolgen.

- *Unternehmensstruktur*: Erfolgreiche Unternehmen bauen, wo immer möglich, Bürokratie ab, um ihre Mitarbeiter und Kunden nicht zu verprellen und den Fortschritt nicht zu behindern.
- *Unternehmenskultur*: Unternehmen arbeiten dann auf höchstem Niveau, wenn die Mitarbeiter klare Werte und Ziele kompromisslos verfolgen und nicht nach »Befehl und Kontrolle« agieren.
- *Strategieumsetzung*: Gewinnerunternehmen setzen ihre Strategie durch den Einsatz professioneller Methoden und Werkzeuge unter Beachtung des Kundenwerts und eigener Ressourcen konsequent um.

Sekundäre Managementdisziplinen

- *Innovationen*: Innovative Unternehmen erkennen Trends frühzeitig, richten ihre gesamten Unternehmensleistungen darauf aus und konzentrieren sich ausschließlich auf erfolgversprechende Bereiche.
- *Partnerschaften*: Gewinner nutzen gezielt Fusionen und Partnerschaften, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren.
- *Talentförderung*: Top-Unternehmen sorgen für eine gezielte Mitarbeiterförderung und Investition in die Personalentwicklung.
- *Führungsstärke*: Erfolgreiche Unternehmen schaffen Freiräume für ihre Mitarbeiter und fördern die Kreativität zur Gestaltung neuer Ideen.



Abbildung 2: Primäre und sekundäre Managementdisziplinen

Hinterfragen Sie, für welche Bereiche der verkaufsaktive Innendienst welche Aufgaben übernehmen wird. Die folgenden Fragen bieten Ihnen dazu einige Gedankenanstöße:

- Bei welchen Kunden soll der Innendienst durch Cross-Selling weiteres Kundenpotenzial generieren?
- Wie kann der Innendienst dazu beitragen, dass Innovationen schneller im Markt platziert werden?
- Mit welchen Aktivitäten kann der Innendienst die Marktdurchdringung beschleunigen?
- Können durch den Innendienst die Bereiche Beratung und Service weiter ausgebaut werden und Kunden an das eigene Unternehmen gebunden werden?
- Kann der Innendienst durch Optimierung der Ablaufprozesse dazu beitragen, dass die Produktivität des Vertriebs erhöht wird?
- Wie kann der Innendienst durch Produktberatung auf hohem Niveau das Serviceimage des Unternehmens verbessern?
- Auf welche Kundensegmente wird sich der Innendienst konzentrieren?
- Wie kann der Innendienst dazu beitragen, dass sich der Außendienst und das Key-Account-Management auf das Wesentliche konzentrieren können?
- In welchen Punkten kann der Innendienst die Kundenbetreuung verbessern beziehungsweise intensivieren?
- In welcher Form wird der Innendienst in ein Beziehungsnetzwerk mit Top-Kunden eingebunden?
- Wie kann der Innendienst zu einer Steigerung der Abschlussrate beitragen?
- Wie kann der Innendienst zu einer Erweiterung des Marktwissens beitragen?

1.6 Die Neuausrichtung des Innendienstes

Mit welcher Geschwindigkeit die Neuausrichtung des Innendienstes betrieben werden kann, hat auch mit dem Reifegrad des Unternehmens und der Mitarbeiter zu tun. Dabei gilt die Faustformel: Nicht was theoretisch machbar ist, ist erfolgreich, sondern in welchem Maße sich die Mitarbeiter auf freiwilliger Basis für Veränderungen einsetzen und diese zu ihrer Angelegenheit machen. Einige Fragen zu diesem Punkt schließen sich an.

- *Risikobereitschaft:* Wie risikobereit und offen für neue Ideen sind die Innendienstmitarbeiter? In welchem Maße ist der Innendienst zu einem

offenen Erfahrungsaustausch bereit? Werden Erfolge gemeinsam gefeiert und »Niederlagen« als Chancen für die Weiterentwicklung empfunden? Werden die Ergebnisse gemeinsam analysiert und dahingehend überprüft, wie sich Gewinne steigern und Verluste vermeiden lassen? Welchen Stellenwert haben Sicherheitsaspekte für die Mitarbeiter? Wie sehr ist eine Absicherungsmentalität im Team ausgeprägt?

- *Leistungsbewertung:* Klinken sich Teammitglieder flexibel und unbürokratisch in alle zu erledigenden Aufgaben ein, ohne lange zu fragen, wer wofür zuständig ist? Sind die Mitarbeiter bereit, sich durch Zielvereinbarungen steuern zu lassen? Sind die Mitarbeiter bereit, Steuerungssysteme und Budgets zu akzeptieren? Werden Spielregeln für die Entwicklung neuer Ideen und deren Umsetzung positiv gesehen und mitgetragen? Sind variable Belohnungssysteme auf Basis von Erfolg und Misserfolg im Innendienst denkbar und zielführend? Haben die Mitarbeiter Probleme damit, sich durch Planzahlen steuern zu lassen?
- *Gewinnziele:* Welche Gewinnziele – Umsatz, Gewinnung von Marktanteilen, Ertrag – bieten sich zur Bewertung der Mitarbeiterleistungen besonders an? Wollen die Mitarbeiter eher »die Dinge richtig machen« oder eher »die richtigen Dinge richtig machen«? Sind die Mitarbeiter fähig und bereit, Kosten- und Leistungsreduktionen am Markt durchzuführen?
- *Organisation:* Ist die Sache wichtiger als die Form? Welchen Stellenwert hat die Einhaltung von Budgets und Zielvereinbarungen? In welchem Maße werden Kreativität, Flexibilität und Wandlungsfähigkeit wertgeschätzt?

Bevor Sie sich mit der Gestaltung Ihrer zukünftigen Innendienstorganisation intensiv auseinandersetzen, beschäftigen Sie sich zunächst mit der Ausrichtung Ihrer Vertriebsstrategie für die kommenden Jahre. Prüfen Sie, welche Ressourcen Ihnen hierfür zur Verfügung stehen und welche generellen Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sein müssen, um die angepeilten Ziele zu erreichen.

Analysieren Sie erst dann, welche Mitarbeiter Ihnen zur Verfügung stehen, und prüfen Sie, ob diese personellen Ressourcen und Fähigkeiten zukünftig ausreichen oder dahin entwickelt werden können beziehungsweise müssen. Denken Sie immer daran: Sie haben nur dieses Team heute zur Verfügung. Begehen Sie auch nicht den Fehler, die Organisation auf einzelne Personen zu fokussieren beziehungsweise um diese herum zu bauen.

Wenn Sie sich grundsätzlich für die Einführung eines verkaufsaktiven Innendienstes entschieden haben, beachten Sie immer folgende Fragestellungen:

- Wie lautet mein Ziel?
- Welches sind meine Limits und Ressourcen?
- Zu welchen Konsequenzen bin ich bereit?
- In welchem Zeitraum traue ich mir den Umbau meiner Vertriebsorganisation zu?
- Wie gehe ich mit kritischen Situationen um?

Fegen Sie die Treppe immer von oben nach unten – erst das Zielkonzept, dann die Details. Berücksichtigen Sie dabei die folgenden Punkte:

Welche Unternehmensziele verfolgen Sie für die kommenden Jahre? Welche Vertriebsziele leiten Sie daraus ab? Auf welche Potenziale am Markt und bei den Kunden zielen Sie mit Ihren Aktivitäten? Welche Marktkennzahlen unterstützen die Zielverfolgung? Welche Chancen oder Risiken sind innerhalb des Zielerreichungsprozesses erkennbar? Welche Wettbewerber gilt es aus dem Feld zu schlagen? Welche Einzigartigkeit vermitteln Sie den Kunden, damit diese Ihnen ihre Aufträge geben? Welche Aufgaben zur Erreichung der Vertriebsziele übernimmt der Außendienst, welche Aufgaben der verkaufsaktive Innendienst? Wie gestalten Sie für beide Bereiche das operative Tagesgeschäft? Wie sorgen Sie dafür, dass beide Bereiche die gleiche Stoßrichtung verfolgen und vernetzt am gleichen Ziel arbeiten?

Fazit

- ✓ Der Vertrieb verändert sich dramatisch. Viele Branchen befinden sich in einem Selektionsprozess und werden es in Zukunft mit weniger Marktteilnehmern zu tun haben.
- ✓ Die vier Treiber »Prozesskosten«, »Zeit«, »Geld« und »Komplexität« werden dazu führen, dass Unternehmen ihre Vertriebsprozesse hinsichtlich Kundenorientierung auf den Prüfstand stellen müssen.
- ✓ Ohne ein klares Zielkonzept besteht die Gefahr, dass Vertriebsorganisationen unter Umständen an nicht zielführenden Stellschrauben drehen.
- ✓ Bei der Entwicklung eines Zielkonzepts ist der Reifegrad eines Unternehmens – befindet es sich in einer Wachstums- oder einer Alterungsphase – unbedingt zu berücksichtigen.
- ✓ Zur Ausrichtung des Innen- und Außendienstes sind Mitarbeiterziele unter Beachtung von Risikobereitschaft, Leistungsvermögen, Gewinnorientierung und Organisationsstrukturen zu formulieren.

2 Grundlagen des Veränderungsmanagements

Im Kapitel »Herausforderungen für den Vertrieb der Zukunft« haben Sie schon einige Informationen zum Reifegrad von Unternehmen gelesen. Für ein besseres Verständnis soll dieser Punkt nachfolgend etwas vertieft werden.

Die Aufgabe, eine administrativ ausgerichtete Innendienstorganisation umzuwandeln in ein verkaufsaktives Team, ist immer verbunden mit der Frage nach dem »Reifegrad« der Organisation und der Mitarbeiter. Außerdem ist zu klären, welche Zielsetzung mit der Neuausrichtung erreicht werden soll. Betrachten Sie hierzu die verschiedenen Reifephasen einer Organisation.

2.1 Die Wachstumsphasen

Die Gründungsphase

Kapitalertrag oder Return on Investment stehen während der Gründungsphase nicht im Vordergrund, vielmehr ist es der Glaube an eine Idee. Der Inhaber will alles bestimmen und sucht als Mitarbeiter eher loyale Mitläufer als positiv kritische Leistungsträger. Er neigt dazu, überall mitreden und mitentscheiden zu wollen, und besteht auf Kontrolle und Machtausübung.

Die Startphase

Unternehmen in der Startphase leisten sich kaum Spielregeln, Vertriebssysteme oder allgemeingültige Verhaltensrichtlinien. Die Mitarbeiter werden danach beurteilt, was sie an Aufträgen hereinbringen; längerfristige Vertriebsziele sind nur bedingt vorhanden. Das vorhandene Organigramm kann problemlos auf einem Notizzettel aufgemalt werden. Stellenbeschreibungen sind kaum vorhanden, die Liquidität beeinflusst das zu verteilende Gehalt. Leistungsbeurteilungen werden nach Gutsherrenart vorgenommen.