

Fachbeitrag für Industrie Management 4.0

Starten statt Warten

So nutzen Sie Ihren Innendienst zur Vertriebs-Unterstützung

Anne-Rose Raisch, RAISCH -Team, Waldenbuch

Von wegen „Sachbearbeiter“: Mit gezielten Maßnahmen können hausinterne Mitarbeiter einen wertvollen Beitrag für den Vertrieb und damit für das gesamte Unternehmen leisten. Dafür bedarf es zunächst eines neuen Selbstverständnisses in den betroffenen Abteilungen – und der zielgerichteten Vermittlung von Schlüsselkompetenzen. Mit den richtigen Schritten können Technologie-Unternehmen so einen Sprung nach vorn in Richtung Kunden-Orientierung, höherer Kundenzufriedenheit und mehr Umsatz machen.

„Innendienst“, das Wort hat meistens einen Klang, der etwas langweilig wirkt. Dass die Mitarbeiter „im Haus“ ein zentraler Knotenpunkt sind, an dem viele Fäden zusammenlaufen – ja sicher. Aber trotzdem haben die „Mädchen und Jungs für alles“ ein blasses Image, irgendwo zwischen Sekretärin und Sachbearbeiter. Gerade in traditionell ausgerichteten Unternehmen, wie wir sie in der deutschen Industrielandschaft oft vorfinden, wird eine strikte Trennung vorgenommen: Verkauf, das ist eine Sache des Außendienstes. Dort sind die Vertriebsprofis am Werk, die oft über Jahrzehnte Kundenkontakte aufgebaut haben und diese regelmäßig pflegen. Für den Innendienst bleiben die „reaktiven“ Aufgaben: Er wartet, bis sich der Kunde oder Interessent von selbst meldet – nimmt dann entsprechende Anfragen entgegen oder leitet sie an die passenden Stellen im Unternehmen weiter.

Diese Aufteilung kann zahlreiche Nachteile mit sich bringen: So ist der Vertriebs-Profi im Außendienst im hektischen Tagesgeschäft oft nahe dran an den bestehenden Kunden – kann sich aber nicht ums Neugeschäft oder „schlafende“ Kundenpotenziale kümmern, die darauf warten, geweckt zu werden.

Innendienst auf Vertriebs-Unterstützung vorbereiten

Der Innendienst wiederum dämmert im täglichen Klein-Klein von Routineabläufen dahin. Obwohl hier oft Mitarbeiter tätig sind, die langjährige Erfahrung und persönliches Talent gewinnbringend für die Unterstützung des Vertriebs einsetzen könnten. Wenn man es ihnen denn nur sagen und sie darauf vorbereiten oder gar einfach nur lassen würde.

Gerade für zukunftsorientierte, technologiegetriebene Unternehmen kann dies zu erheblichen Problemen führen. Das „ruhende Kundenpotenzial“ verliert den Anschluss an neue, innovative Lösungen. Denn: Ist der Interessent, der vor zwei Jahren ein Angebot angefordert hat, erst einmal in der Warteschleife geparkt, hat sich der Bedarf oder das Produktangebot in der Zwischenzeit

möglicherweise so sehr verändert, dass Bezugspunkte verloren gehen. Deshalb sind Geschwindigkeit und Effektivität im Kundenkontakt hier besonders wichtig – wenn Technologie-Unternehmen interessante Kundenpotenziale nicht verschenken wollen.

Soll der Innendienst für den Kundenkontakt eingespannt werden, ist die Implementierung eines neuen Selbstverständnisses bei den betreffenden Mitarbeitern besonders wichtig. Dabei geht es vor allem darum, dass sich die Tätigkeit im Innendienst nicht mehr allein am „Beschäftigtsein“ orientiert, sondern an der Performance. Und das bedeutet an einer outputorientierten, betriebswirtschaftlich messbaren Größe.

Kooperation bislang getrennter Abteilungen

Dabei ist es häufig notwendig, tradierte Trennlinien zwischen „Außendienst“ und „Innendienst“ aufzubrechen. Stattdessen ist die Zusammenarbeit neuer Teams oder Abteilungen wichtig, die entlang gemeinsamer Kompetenzen stattfindet. Bisherige Mitarbeiter im Innendienst, die zum Beispiel Know-how in spezifischen Produktbereichen oder bei einzelnen Kunden-Zielgruppen haben, werden zum Partner für ihre Pendants im Außendienst mit vergleichbaren Kompetenzen.

Wie sieht nun der Weg aus, den Technologie-Unternehmen hier gehen müssen? Nach unserer Auffassung lassen sich die entsprechenden Veränderungsprozesse in 5 Schritte aufteilen:

1. Standortbestimmung

Unternehmen müssen die eigenen Stärken und Schwächen ehrlich analysieren. Wo gibt es „schlafende“ Kundenkontakte, die geweckt werden wollen? Häufig sind es die so genannten B- oder C-Kunden, die hier eine Rolle spielen. Sie bewegen sich unterhalb des Wahrnehmungs-Radars der Key-Account-Betreuung und werden deshalb oft vernachlässigt. Manchmal über Jahre hinweg. Zur Standortbestimmung gehört dann auch die Frage, wie der Innendienst dabei eingesetzt werden oder unterstützen kann, diese Kundenpotenziale zu wecken.

2. Zieldefinition

Die Entwicklung von Zielen ist der zweite wichtige Schritt. Wenn das ansprechbare Potenzial an Kunden oder Interessenten herausgefiltert wurde, lassen sich hier messbare Zielvorgaben definieren. Zum Beispiel was die Gewinnung von Neukunden, die „Re-Aktivierung“ von Altkunden oder das Cross-Selling für den Verkauf bestimmter Produkte angeht.

3. Kompetenzen ausloten

Sind die Ziele klar gesteckt, stellt sich die Frage, wer diejenigen sein sollen, die das Vorhaben auch in die Praxis umsetzen. Für die Projektleitung bedeutet das, im Innendienst gezielt nach geeigneten Persönlichkeiten zu suchen, mit denen die Kompetenzen eines proaktiven Vertrieblers entwickelt werden können. Dabei spielen „Soft Skills“ wie Kontaktfreudigkeit und Kommunikationsfähigkeit ebenso eine Rolle wie Erfahrung im Unternehmen oder Expertenwissen zu bestimmten Produkten oder Projekten. Aus den geeigneten Personen wird dann ein Pilot-Team gebildet. Sodann müssen die vertrieblichen Prozesse Schritt für Schritt an die Projektvorgaben angepasst werden.

4. Vorbereitung und Training

Im nächsten Schritt geht es darum, Mitarbeiter durch die passenden Trainings-Maßnahmen gezielt auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Dies ist eine besondere Herausforderung, da Mitarbeiter im Innendienst oft nicht mit Verkaufssituationen, wie z.B. der Bedarfsanalyse, vertraut sind. Das Erlernen passender Kommunikationsabläufe, Gesprächsleitfäden zum Angebote nachfassen, zu Preisverhandlungen und zu Follow-Up-Telefonaten. Da das Erlernen dieser „neuen“ Aufgaben oft viel Fingerspitzengefühl bei den verantwortlichen Führungskräften verlangt, bietet sich die Einbeziehung externer Coaches hier besonders an.

5. Praxis und Auswertung

Sind alle Vorbereitungen abgeschlossen, kommt der Sprung in die Praxis: Das Gespräch mit Kunden und Interessenten. Eine Begleitung des neuen, pro-aktiven Innendienstes in dieser Phase ist entscheidend, um Schwachstellen zu erkennen und zu beheben. Hier muss möglichst schnell festgestellt werden, ob die Beteiligten Mitarbeiter ihrer neuen Aufgabe gewachsen sind und sich darin zurecht finden. Regelmäßige Follow-Ups im Rahmen von Einzelgesprächen und Team-Sitzungen helfen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und das Gesamtprojekt nach und nach zu optimieren.

Pro-aktiver Innendienst: Ein Blick in die Praxis

Wie sieht dieser Veränderungsprozess hin zu einem pro-aktiven Innendienst nun in der Praxis aus?

Schauen wir uns das Beispiel der Unternehmensgruppe FAULHABER im schwäbischen Schönaich an: Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gemacht, dieses ungehobene Potenzial zu nutzen. Der erfolgreiche Familienbetrieb ist seit fast 70 Jahren spezialisiert auf nahezu alle Arten der Antriebstechnik. Vom leistungsstarken DC-Motor bis zum filigranen Mikroantrieb stellen weltweit rund 1.600 Mitarbeiter Lösungen für Medizintechnik, Fabrikautomation, Industriewerkzeuge, Luft- und Raumfahrt und andere Technologie-Märkte her. Das Kerngeschäft mit den großen A- und B-Kunden lief gut – und tut es immer noch. Doch der Außendienst kam nicht mehr dazu, Interessenten-Anfragen konsequent abzuarbeiten und kleinere Kunden zu betreuen. Der Innendienst wiederum war stark reaktiv getrieben und auf die Abwicklung des täglichen Projektmanagements fokussiert.

Um für diese Situation eine Lösung zu erarbeiten, holte sich FAULHABER mit dem RAISCH-Team zusätzliche Fachkompetenz ins Haus. Unternehmensleitung, Mitarbeiter und Berater haben dann gemeinsam einen entsprechenden Plan entwickelt, um die notwendigen Maßnahmen auszuarbeiten. Acht Mitarbeiter, so der Plan, sollten an die neue Strategie herangeführt werden, die Veränderung aktiv mitgestalten und dann in die Praxis starten.

In einem ersten Schritt wurde das vorhandene Kundenpotenzial evaluiert und klassifiziert. Es folgte eine Analyse, welche Mitarbeiter die notwendige Erfahrung und das passende Persönlichkeitsprofil mitbringen, um im Innendienst Kunden zu betreuen, eine engere Bindung herzustellen sowie vor allem das Cross- und Up-Selling zu befördern.

Diese Personen wurden dann gemeinsam mit weiteren interessierten Mitarbeitern zu einem Workshop eingeladen, in dem die strategische Ausrichtung des pro-aktiven Innendienstes vorgestellt und entsprechende Maßnahmen ausgearbeitet wurden.

Von der strategischen Neuausrichtung zum Sprung in die Praxis

Ganz wichtig: Bei der Standortbestimmung und der Planung für die Neuausrichtung wurden diejenigen aktiv einbezogen, die besonders geeignet für Kundenberatung und Vertrieb sind. So entstand von Anfang an durch das Einbeziehen in die veränderten Prozesse eine intensive Nähe zu den neuen Aufgaben. Neben den gemeinsamen Workshops standen auch Einzelgespräche mit den Mitarbeitern des Antriebs-Spezialisten auf der Agenda.

Dann folgte der Sprung in die Praxis: In mehreren „Trainings on the Job“ ging es darum, Schritt für Schritt den Dialog mit dem Kunden zu erlernen. Mit all den Herausforderungen, die der Vertrieb mit sich bringt:

- Der gute Einstieg in das Gespräch mit Kunden und Interessenten.
- Das Erlernen von Fragestellungen und der Einwandbehandlung mit Gesprächsleitfäden.
- Der Aufbau und die Pflege des persönlichen Kontaktes zum Gesprächspartner am anderen Ende der Leitung.
- Der persönliche Umgang mit einem „Nein“, wenn der Kunde ein vorbereitetes Angebot ablehnt.

Die Begleitung durch externe Berater stellte sich gerade in dieser sensiblen Phase des „Einübens“ der neuen Aufgaben als besonders wichtig dar. Unternehmen, die ihren Innendienst aktiveren wollen, sollten hier besonders darauf achten, dass Ihre Coaches über entsprechende Praxiserfahrung in Vertriebsfragen verfügen – nicht nur über planende und strategische bzw. theoretische Kompetenz.

Das 2013 begonnene Projekt „Pro-aktiver Innendienst“ beim schwäbischen Industrieunternehmen FAULHABER wird auch derzeit noch fortgesetzt. Erste Ergebnisse zeigen sich aber bereits jetzt durch überdurchschnittliches Wachstum. Dazu zählen die Aktivierung bislang „ruhender“ Kundenpotenziale und eine deutliche Steigerung der Verkaufszahlen von kompletten Antriebslösungen anstelle der bislang von kleineren Kunden bevorzugten Einzelkomponenten.

Erfolgsfaktoren für den pro-aktiven Innendienst: So bereiten Sie Ihre Mitarbeiter vor

Ehrlichkeit

Legen Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern klar und offen dar, welche Erwartungen an sie gerichtet werden, wenn sie im Innendienst pro-aktive Tätigkeiten ausüben. Das Anforderungsprofil unterscheidet sich unter Umständen erheblich von dem der bisherigen Arbeit.

Klarheit

Erarbeiten Sie klare Zielvorgaben gemeinsam mit Ihren zukünftigen Teams im Innendienst. Besonders die Einbeziehung der Leistungsträger ist dabei wichtig, um Ziele klar einschätzen und sich später auch damit identifizieren zu können.

Training

„Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“, sagt ein Sprichwort. Das gilt auch für den pro-aktiven Innendienst. Neue Abläufe und Prozesse müssen trainiert werden. Das gilt vor allem für die Vorbereitung auf Beratung und Verkauf im Kundenkontakt. Planen Sie dafür ausreichend Zeit ein.

Aus Fehlern lernen

Gerade in der Startphase neuer unternehmerischer Prozesse passieren Fehler. Sorgen Sie dafür, dass ein Klima entsteht, in dem diese nicht kaschiert, sondern offen angesprochen werden. Auf diese Weise lernen alle aus diesen Fehlern und Optimierungs-Chancen können genutzt werden.

Autorin:

Anne-Rose Raisch ist Gründerin und Geschäftsführerin des RAISCH-Teams mit dem Fokus auf den proaktiven Innendienst und dem Kundenservice. Sie begleitete das Unternehmen FAULHABER bei der Neustrukturierung des Innendienstes.

Kontakt:

RAISCH-Team
Stuttgarter Straße 24
71111 Waldenbuch
Tel. +49 (0) 7157 / 53 84 00
mail@raischteam.de
www.raischteam.de