

Hartmut H. Biesel

Verkaufsaktiver Innendienst

Vertriebsmitarbeiter als Beziehungsmanager,
Projektleiter und Controller



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