

Hartmut H. Biesel

Verkaufsaktiver Innendienst

Vertriebsmitarbeiter als Beziehungsmanager,
Projektleiter und Controller



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.

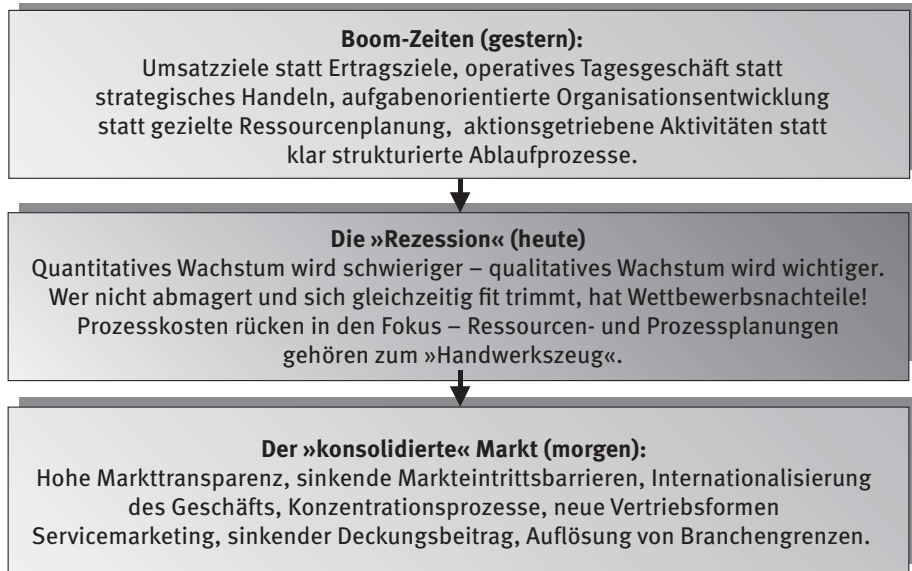


Abbildung 1: Die Vertriebszyklen der Unternehmen

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 Verkaufunterstützung, 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 Kundenertrags Gesichtspunkten 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 Vertriebsinsatz 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 Vertriebsinsatzes.

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.