

Effizienz und Effektivität des Vertriebsinnendienstes:

Innendienst-Management durch motivierende Selbststeuerung mit messbaren Zielen und KPI-Kennzahlen

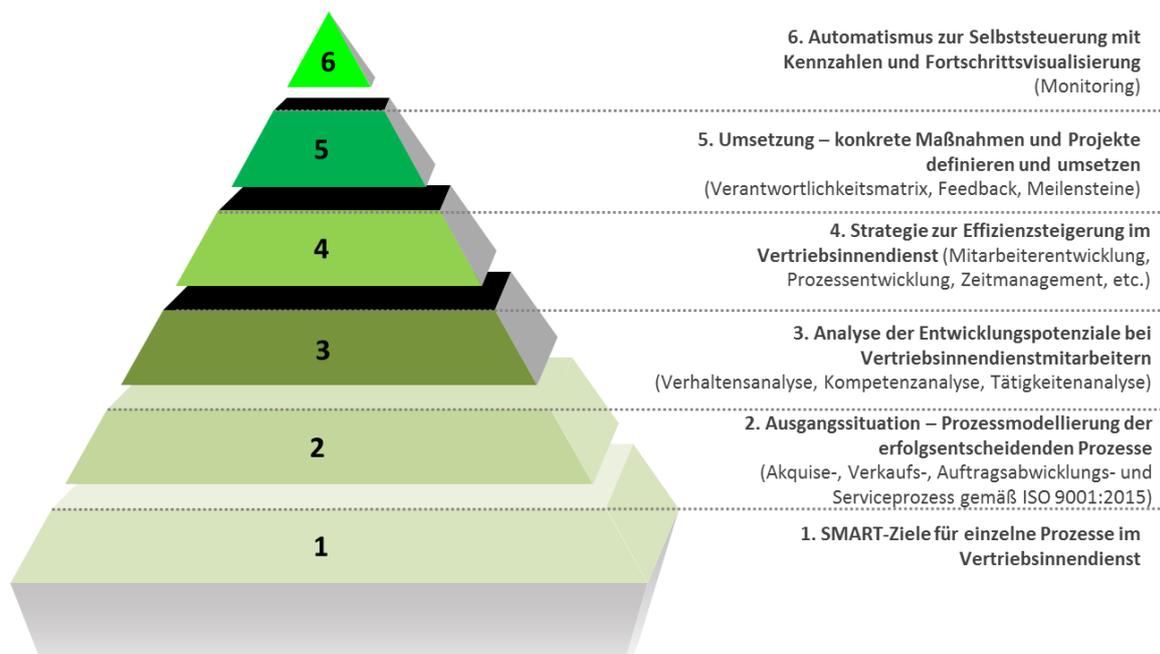
Der Vertriebsinnendienst führt allzu oft ein Stiefmütterchen-Dasein – er wird oftmals als Erfüllungsgehilfe des Außendienstes gesehen. Damit muss Schluss sein.

Zukunftsorientierte Verkaufsleiter widmen dem Innendienst die Aufmerksamkeit, die ihm als existentiellstem Baustein des Verkaufserfolgs zusteht.

Von Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Elmar Lesch (Vertriebsexperte)

Die neue Effizienzpyramide für den Vertriebsinnendienst

effizienzsteigernd - wegweisend - selbststeuernd - motivierend - nachhaltig - normgerecht



Damit dies gelingt, sollten Vertriebsleiter ihr Selbstverständnis hinterfragen und sich von der eindimensionalen Fixierung auf den Außendienst lösen. Die gilt ebenso für Management und Geschäftsleitung. Denn die Innendienstmitarbeiter können einen strategischen Beitrag zum aktiven Verkauf, zur Neukundengewinnung und zum Cross-Selling und Up-Selling leisten. Wenn der Innendienstmitarbeiter beim Akquiseprozess am Telefon unfreundlich und wenig kundenbezogen agiert, ist der Kontakt verbrannt. Der Verkäufer muss gar nicht erst zum Kunden hinausfahren. Und wenn der Innendienst im Auftragsabwicklungsprozess nicht mit emotionaler Empathie vorgeht, springt der Kunde in letzter Sekunde doch noch ab. Sie erhöhen die Schlagkraft Ihres Vertriebs deutlich, wenn Sie die sechs Schritte realisieren, die wir in der Abbildung „Die neue Effizienzpyramide für den Vertriebsinnendienst“ zusammengefasst haben.

1. Ohne KPI-Schlüsselkennzahlen kein Erfolg

Die „Mutter des Erfolgs“ im Vertrieb sind motivierende Ziele. Dies gilt auch für den Vertrieb. „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“ (Seneca) – ohne Ziele keine Treffer und keine Erfolge. KPI-Schlüsselkennzahlen bilden das Fundament für einen Vertrieb, der kunden- und umsatzorientiert vorgeht. Als Key Performance Indicators (Kurzform: KPI) gelten Schlüsselkennzahlen, die die unternehmerische Leistung widerspiegeln und als Zielvorgaben dienen. Wenn Ihre SMARTen Ziele für den Innendienst Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminierbar sind, entfalten sie Umsetzungs- und Gestaltungskraft. Vergessen Sie bei allen Schlüsselkennzahlen nie das emotionale Warum: Ihre Mitarbeiter müssen von der Sinnhaftigkeit der Zielerreichung emotional und rational überzeugt sein. Wir alle werden angetrieben von unseren Emotionen. Diskutieren Sie mit Ihren Innendienstmitarbeitern den fundamentalen Zweck der SMARTen Ziele, formulieren Sie diese eindeutig und klar, legen Sie Teilziele fest. Und definieren Sie gemeinsam überprüfbare KPI-Kennzahlen – dazu später mehr.

2. Mit Emotionen zur Effektivität und Effizienz

Die emotional unterfütterten KPI-Kennzahlen tragen im Zusammenhang mit den Prinzipien der Effektivität und Effizienz zum Vertriebs Erfolg bei. Was heißt das? Ihre Mitarbeiter und Sie sollten in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung die richtigen Dinge tun (= effektiv), und zwar richtig und zum richtigen Zeitpunkt (= effizient). Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und auf diejenigen Aktivitäten, die Ihre Kunden tatsächlich begeistern und für Ihre Mitarbeiter und Sie zu sichtbaren Ergebnissen und Fortschritten führen. Effizient gehen Sie vor, wenn Sie alle Vertriebsprozesse kunden- und ergebnisorientiert ausrichten und so strukturieren, dass sie der neuen ISO 9001:2015 entsprechen.

3. Die erfolgsentscheidenden Vertriebsprozesse optimieren

Welche Prozesse sind entscheidend, also die „richtigen“ Aktivitäten, die in Ihrem Innendienst mit hoher Effektivität und emotionaler Überzeugungsstärke verwirklicht werden sollten? Ein erneuter Blick auf die Effizienzpyramide zeigt: Der Akquiseprozess, der Verkaufsprozess, der Auftragsabwicklungsprozess und der Serviceprozess gehören gewiss dazu. Im modernen zukunfts-fokussierten Vertrieb wächst die Herausforderung, den Innendienst verstärkt in den aktiven Verkauf einzubinden. Dazu müssen Abteilungsegoismen ausgebaut und das Zusammengehörigkeitsgefühl bei allen Mitarbeitern in Außen- und Innendienst gestärkt werden. Das ist eine Führungsaufgabe. Wichtig ist. Berücksichtigen Sie die neue Aufgabe des Innendienstes bereits bei der Errichtung des Fundaments, mithin der Ziele und einer sinnvollen KPI-Ermittlung: Ab sofort gehört es zu den Zielen der Innendienstmitarbeiter, aktiv zum Umsatz sowie zur Neukundengewinnung beizutragen, etwa indem sie bei Bestandskunden Zusatzverkäufe realisieren, Empfehlungsadressen einholen und Weiterempfehlungen generieren.

4. Tandemlösungen gemeinsam entwickeln

Nach der Modellierung der erfolgsentscheidenden Vertriebsprozesse steht die Analyse der Entwicklungspotenziale an: Welche Verhaltensweisen und Kompetenzen benötigen die Innendienstmitarbeiter, um – zum Beispiel – emotionale und verkaufsoffensive Akquisitionsgespräche zu führen und die Interessenten im telefonischen Erstkontakt zu motivieren, einen Termin vor Ort zu vereinbaren?

Erst wenn dies sauber geklärt ist, können Sie Strategien formulieren, die zur Effizienzsteigerung beitragen, und als Vertriebsleiter Fragen beantworten wie: „Welche Weiterbildungen und damit konkreten Fähigkeiten helfen, die Innendienstmitarbeiter zu unterstützen, ihren Aufgaben gerecht zu werden?“ und: „Welche Abläufe sollten neu strukturiert oder optimiert werden, damit Außen- und Innendienstmitarbeiter gemeinsam an einem Strang ziehen, um die Kundenkontakte zu emotionalisieren?“. Wiederum ein Beispiel: Ein Außendienstmitarbeiter und ein Innendienstmitarbeiter bilden ein Team, ein Tandem oder eine Erfolgspartnerschaft mit klarer Aufgabenaufteilung: Wer leistet in seinem Bereich was, um das gemeinsame messbare Ziel, also auch die neuen KPI, schrittweise zu erreichen? Wie lassen sich die Aktivitäten der Tandemmitglieder so verzahnen und harmonisieren, dass der Kunde auf mehreren Kommunikationskanälen motiviert wird, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten?

5. Mit Umsetzungs-Know-how volle Fahrt aufnehmen

In der Umsetzungsphase dreht sich alles um die Effizienz: Die richtigen Vertriebsprozesse und Veränderungsmaßnahmen sind festgelegt, jetzt müssen die Dinge „richtig getan“ werden. Die Führungskräfte definieren und verteilen Verantwortlichen mithilfe einer Verantwortlichkeitsmatrix und setzen Fortschrittsvisualisierungen und Feedbackschleifen in Gang, durch die sie Abläufe optimieren. Sie legen Meilensteine fest und denken an die so wichtigen Pufferzeiten – kurz: Umsetzungs-Know-how ist gefragt. Bei umfassenden Veränderungsprozessen kann es zielführend sein, mit einem externen Partner zu kooperieren. Der Grund: Wenn Innendienst und Außendienst jahrelang mehr schlecht als recht und lediglich „einigermaßen“ erfolgreich „nebeneinander her gearbeitet“ gearbeitet haben, nun aber sehr viel enger kooperieren und gar Tandems bilden sollen, müssen die verschiedenen Verkaufskulturen erst einmal zusammenwachsen. Und ein beflügelnder Teamspirit lässt sich einfacher entfachen, wenn der anspruchsvolle CHANGE-Prozess von einem außenstehenden Berater und Coach begleitet wird.

6. Von den Zielen zu den KPI-Kennzahlen

Nun ist es an der Zeit, mithilfe konkreter Kennzahlen zu arbeiten. Natürlich ist die Frage, welche Kennzahlen von besonderer Relevanz sind, auch branchenspezifisch und von der Aufgabenstellung, Ihren SMARTen Zielen und den Prozessschritten abhängig. Wie überhaupt sich die Kennzahlenfrage am besten im Kontext Ihres gesamten Vertriebsprozesses klären lässt. Bedenken Sie dabei: Aufgrund der Nejustierung des Innendienstes in Richtung einer höheren Verkaufsaktivität sollten Sie auch umsatzorientierte Kennzahlen einbauen und nicht nur die Anzahl der Telefonate und der erreichten Terminvereinbarungen für den Außendienst integrieren, sondern überdies Kennzahlen wie „Umsatz durch Zusatzverkauf pro Bestandskunde“. Auch Zahlen zu den von den Kunden angenommenen Serviceangeboten und zum qualifizierten Umgang mit Beschwerden sollten einfließen.

Statt eines Fazits

Als Vertriebsleiter kommen Ihnen die besonderen Aufgaben der Motivation und der Leistungssteigerung der Mitarbeiter in Innendienst und Außendienst zu. Bewährt hat sich die Anwendung der LESCH-Leistungsformel „KÖNNEN x DÜRFEN x WOLLEN2“: Die Mitarbeiter brauchen die Kompetenzen, den Freiraum und vor allem den entflammenden Willen, gemeinsam im jeweiligen Verantwortungsbereich das Beste für den Kunden zu realisieren. Und damit auch für das Unternehmen. Und darin liegt Ihre Hauptaufgabe.

Der Autor:

Elmar Lesch

ist Inhaber LESCH CONSULT Unternehmensberatung Marketing und Vertrieb für ganzheitliche Unternehmensentwicklung sowie Inhaber des Methodeninstituts für wirkungsvolle Potenzialentwicklung - UMSATZMEISTER -, das in 2015/2016 den Europäischen Trainingspreis in Gold gewonnen hat. Kontakt: info@lesch-consult.de
www.lesch-consult.de



LESCH|CONSULT

**Unternehmensberatung
für Marketing & Vertrieb**

Mönchsgartenweg 1 B
97084 Würzburg

T +49(0)931 619 3468
F +49(0)931 619 3469

info@lesch-consult.de
www.lesch-consult.de

Profitieren Sie von unseren ganzheitlichen Dienstleistungen

WORKSHOPS

- > Visions- und Werte-Workshop
VISIOLEAD
- > Strategischer Unternehmensplanungs-Workshop
FUTURESCOREPLANNING
- > Umsetzungs-Workshop
ACTFORRESULTS
- > Teambuildings-Workshop
TEAMPOWER
- > Innovations-Workshop
CREATIVESUCCESS
- > Produktnutzen-Workshop
BENEFIT
- > Prozess-Workshop
BUSINESSPROCESSMODELLING

TRAINING

- > Führungskräftetraining
- > Führungsoachtraining
- > Kundencoachtraining
- > Verkaufsaußendiensttraining
- > Verkaufsinendiensttraining
- > Servicekräftetraining
- > Kundentyp-Verhaltenstraining
- > Key-Account-Managertraining
- > Telefon-Akquisetraining
- > Messeerfolgstraining
- > Preisverhandlungstraining
- > Zeit-/Selbstmanagementtraining
- > Präsentationstraining
- > Produktmanagementtraining
- > Projektmanagementtraining

COACHING

- > Businesscoaching
- > Chefcoaching
- > Führungskräftecoaching
- > Vertriebscoaching
- > Mitarbeitercoaching
- > Teamcoaching
- > Mediation
- > Potenzialentwicklungcoaching
- > Karrierecoaching

PERSONALDIAGNOSTIK

- > Verhaltensanalyse
TALENT INSIGHTS
- > Werteanalyse
LIMBIC® Personality Check
- > Kompetenzanalyse
ASSESS
- > Tätigkeiten-/Fähigkeitenanalyse
JOBREQUEST
- > Personalentwicklung

BERATUNG

- > Unternehmensberatung
- > Vertriebsberatung
- > Marketingberatung
- > Projektberatung
- > Personalberatung
- > Prozessberatung
- > Umsetzungsberatung
- > Projektfindung
- > Strategische Projektplanung
- > Operative Projektsteuerung

MARKETING

- > Marktanalysen für
Kunststoff- und Baubranche
- > Markenbildung (CI, CD, CB)
- > Printmediengestaltung
- > Internetseitengestaltung
(Content-Management-Systeme)
- > Wissensportale
- > Verkaufsförderung

BERATUNG | COACHING | TRAINING | LEHREN | PROJEKTMANAGEMENT