

# Editorial

---

„Wenn wir den Innendienst nicht hätten...!“  
„Brauchen wir überhaupt einen Innendienst?“

Wohl kaum eine andere Abteilung im Unternehmen ist so widersprüchlich besetzt, was ihre Funktionalität und Wertigkeit angeht. Neben den „Stars“ des Außendienstes gibt es eben noch den Innendienst. Was ist überhaupt mit dieser Bezeichnung „Innendienst“ gemeint? Oft wird sie benutzt, um das Gegenstück zum Außendienst zu verdeutlichen oder abzugrenzen – nämlich für alle kundennahen Einheiten, die eben nicht zur (wichtigsten ...) Einheit Außendienst gehören. So werden zum Beispiel die Buchhaltung oder Logistikabteilungen eher entsprechend ihrer Funktion benannt und nicht in den Sammelbegriff integriert. „Der Innendienst“ sind in der Regel Auftrags-/Bestellannahme, vertriebsunterstützende Einheiten, Service- und Customer-Care-Einheiten, Reklamationsabteilungen, Kundendienst, Störungs- und Reparaturannahmen usw.

In diesem Buch fokussieren wir auf die Rolle und die mögliche Neupositionierung der Vertriebsinnendienste, der Einheiten, die gemeinsam mit dem Außendienst die Schnittstelle zum Kunden bilden, in denen aber auch operative Abwicklung (Auftragsannahme, Retouren usw.) und Serviceleistungen für Kunden und Außendienstmitarbeiter stattfinden.

Aus unserer langjährigen Beratungsarbeit mit Unternehmen und deren Vertrieben wissen wir, dass in den Innendienst-Abteilungen Potenziale schlummern, die dringender denn je benötigt werden, um den aktuellen vertrieblichen Anforderungen gerecht zu werden.

Ein schlagkräftiger Vertrieb ist noch immer die Speerspitze eines erfolgreichen Unternehmens. Seine Aufgabe ist es, in wettbewerbsintensiven Märkten die anspruchsvollen Bestandskunden zu sichern und auszubauen und Neukunden zu gewinnen. Nichtsdestotrotz lebt auch der Vertrieb – wie alle anderen Abteilungen – mit der Vorgabe, mit vereinbarten, meist knappen Budgets seine Ziele zu erreichen. Durch den Zwang, mit Bordmitteln Vertriebsfolge zu realisieren, ist der optimale Einsatz aller Ressourcen angesagt. Der Außendienst hat wieder seine besondere Wertigkeit gewonnen – auf seine optimale Aufstellung richten viele Unternehmen heute heute ihr Hauptaugenmerk. Aus unserer Sicht reicht dies nicht, da wichtige interne Ressourcen und Potenziale nicht berücksichtigt

werden. Zusätzliche und wesentliche Erfolgsfaktoren einer Vertriebsstrategie sind die optimale Nutzung des Innendienstes und die Verzahnung von Innen- und Außendienst, die gemeinsame Ziele anstreben. Jeder weiß, dass dies leichter gesagt als getan ist. Handelt es sich doch um zwei komplett unterschiedliche Abteilungen mit anders gestrickten Menschen, die in den meisten Unternehmen eher in emotionalen Kleinkriegen verharren, als mit gemeinsamen Kräften die Kunden zu betreuen.

Die aktive Neugestaltung der Beziehung zwischen Außendienst und Innendienst ist die Herausforderung. Eine neue Qualität in der Beziehung kann nur zwischen Partnern auf Augenhöhe erreicht werden. Hierfür bildet unser Modell der „internen Service-Firma (ISF)“ die Grundlage. Denn der Aufbau einer ISF ermöglicht es, dass der Vertrieb und der Innendienst in einem geklärten Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis zusammenarbeiten.

Die Innendienst-Manager und -Mitarbeiter wollen wir mit unseren Anregungen und Tipps ermutigen, ihre Chancen in dieser Situation zu nutzen. Sie sollen ihre Stärken erkennen, diese aktiv und selbstbewusst in den Vertrieb einbringen und einen transparenten Anteil am Vertriebs Erfolg beisteuern.

Den Vertriebsmanagern und Außendienst-Mitarbeitern wollen wir deutlich machen, welchen Part der Innendienst im Vertrieb übernehmen muss, damit die neue Rollenteilung für die Steigerung der Vertriebsproduktivität von Nutzen ist. Wir wollen sie zu einer neuen Zusammenarbeit motivieren, in der gleichberechtigte Partner aus Innen- und Außendienst mit den gleichen Zielen vor Augen – im bisher schon oft beschworenen Tandem – gemeinsam systematisch Kunden gewinnen und betreuen.

*Helga Schuler*

*Stephan Haller*

Hinweis: Um das Buch für Sie so klar und verständlich wie möglich zu gestalten, wird ganz bewusst darauf verzichtet, jeweils auch eine Form der weiblichen Schreibweise zu nutzen. Selbstverständlich ist mit Mitarbeiter auch die Mitarbeiterin, mit dem Innendienst- bzw. Vertriebsleiter die Innendienst- bzw. Vertriebsleiterin, mit dem Kunden auch die Kundin, mit dem Teamleiter auch sein weibliches Pendant etc. gemeint.