

# Vom Auftragsabwickler zum Kundencoach

Wenn Innen- und Außendienste Hand in Hand zusammenarbeiten, lassen sich bestmögliche Kundenbeziehungen schmieden und Ertragspotenziale systematisch ausschöpfen. Tandemvertrieb ist die Herausforderung der Zukunft für den modernen Vertrieb. Auf Führungskräfte kommen damit neue Aufgaben zu und Verkaufsteams brauchen neue Zusatzkompetenzen.

Der Vertrieb ist in Bewegung. Die klassische Aufgabenverteilung zwischen Innendienst und Außendienst gibt es in vielen Unternehmen nicht mehr. So war es bisher: Innendienstteams legen den Ball auf den „Elfmeterpunkt“, bereiten den Kundenkontakt vor und vereinbaren einen Termin. Kollegen aus dem Außendienst besuchen den Kunden persönlich und verwandeln den Elfmeter. Danach steigen Innendienstmitarbeiter in die Nachbereitung des Termins ein. Diese traditionelle Aufgabenverteilung stirbt in Vertriebsorganisationen eher aus.

## Tandemvertriebsmodell auf dem Vormarsch

Diese Entwicklung hat Gründe (siehe Infokasten „Argumente für die Etablierung des Tandemvertriebs“, Seite 14). In der praktischen Konsequenz bedeutet sie vor allem, dass sich Innendienstmitarbeiter vom reaktiven Auftragsabwickler zum verkaufsaktiven Kundencoach entwickeln sollten, die sich verstärkt um (früher eher) „innendienstfremde“ Aufgaben wie

- Cross-Selling,
- Up-Selling,

- Einwandbehandlung,
- Preisverteidigung und
- Abschluss kümmert.

Auch im Außendienst ist ein Umdenken erforderlich: Außendienstmitarbeiter hinterfragen ihren Status von Verkaufsstars, die für Umsatz und Gewinn zuständig sind und sich um lästige Aufgaben wie die systematische Auftragsverfolgung und Angebotsnachfassung nicht bemühen müssen. Sie sind nun bereit, Aufgaben zu übernehmen, die sie bisher an den Innendienst delegiert haben – oder besser gesagt: liebend gern an die Kollegen weitergeleitet haben. Das heißt: Frühere Abteilungsgrenzen gehören der Vergangenheit an.

*„Innendienstmitarbeiter entwickeln sich von reaktiven Auftragsabwicklern zu verkaufsaktiven Kunden-coaches.“*

Doch damit nicht genug: Zugleich stehen moderne Außendienstmitarbeiter in der Verantwortung, im Gespräch mit topinformierten und oft kritischen Kunden individualisiert zu beraten, dabei den jeweiligen Kundentypus zu beachten und vor allem dem Engpassproblem des Kunden auf die Spur zu kommen, es zu analysieren und zu lösen. Um den Kunden zu überzeugen, sollten Außendienstmitarbeiter diesen strukturiert analysieren, sich empathisch in dessen Vorstellungswelt versetzen und ihre Vorgehensweise der jeweiligen Kundenpersönlichkeit anpassen. Damit ist der Paradigmenwechsel im modernen Vertrieb umrissen. Für Vertriebsführerkräfte stellt sich die Frage, wie es ihnen gelingt, ein

### Kompakt

- Dem partnerschaftlichen Tandemvertrieb gehört die Zukunft.
- Außendienst und verkaufsaktiver Innendienst arbeiten gemeinsam daran, die Kundenerwartungen zu erfüllen.
- Durch Tandemvertriebsteams lassen sich Umsatzpotenziale freisetzen und mehr Verkaufspower entfachen.



© arpoint / Getty Images / iStock

Tandem-Modell aufzubauen und alle Mitarbeiter darauf einzustellen.

### Einheitliches Verständnis wecken

Die größte Herausforderung besteht darin, dass die ehemals (fast) autark agierenden Abteilungen ihre Egoismen aufgeben und sich als Team verstehen, das die größten Erfolge dann feiert, wenn die Mitarbeiter kooperieren. Klar ist: Dazu ist das Engagement der Geschäftsführung vonnöten, die diesen Prozess fordert und fördert, die Rahmenbedingungen schafft und ihren Beitrag leistet, einen Teamspirit zu entfachen. Dies gelingt in einem Meeting oder Workshop, bei dem die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Tandemlösung beschrieben und belegt wird. Ziel ist, dass die Mitarbeiter in Innendienst und Außendienst verstehen, es sei richtig und in ihrem ureigenen Interesse, wenn Abteilungsmauern niedergerissen werden und der partnerschaftliche Gedanke in den Fokus rückt. Entscheidend ist der „moderne“ Kunde, der mit dem Anspruch und der Erwartung in die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen geht, dass ihm jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt weiterhilft. Letztendlich ist es ihm gleichgültig, an wen er sich mit einem Anliegen wendet – er fordert kompetente Antworten. Wenn er Außendienstmitarbeitern zum Beispiel im persönlichen Gespräch eine organisatorische Frage stellt, verlangt er eine rasche Auskunft. Das Gleiche gilt, wenn er im Telefonat mit Innendienstmitarbeitern einen Einwand vorträgt oder den Preis diskutieren will.

### Gemeinsamer Seminarbesuch und Hospitationen

Im Meeting geht es darum, alle Mitarbeiter darauf einzustimmen, strategisch und ganzheitlich zu denken, über den limitierenden Tellerrand der Abteilungsgrenzen hinausblicken und das große Ganze zu berücksichtigen. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten in jeder Phase des Betreuungsprozesses die Wahrnehmungsbille des Kunden aufsetzen. Als Ergebnis sollte ein Katalog mit Werten erstellt werden, für die sich alle einsetzen wollen, eine Orientierung gebende und Sinn stiftende Vision formuliert und gemeinsame Ziele festgelegt werden.

*„Die Herausforderung besteht darin, dass beide Abteilungen ihre Egoismen aufgeben und sich die Mitarbeiter als Team verstehen, das die größten Erfolge dann feiert, wenn sie kooperieren.“*

Diese Arbeit können Vertriebsführungskräfte fortsetzen, indem sie in Einzelgesprächen und Teamsitzungen den kooperativen Tandem- und Einheitsgedanken voranbringen und praktische Teambuildingmaßnahmen ergreifen. Die Aktionen reichen von Aktivitäten außerhalb der eigentlichen Vertriebsarbeit bis hin zum gemeinsamen Besuch von Semina-

ren, in denen die Teilnehmer die Problembereiche, Herausforderungen und Aufgaben der jeweils anderen Seite hautnah kennenlernen. Zielführend sind insbesondere Hospitationen: Innendienstmitarbeiter begleiten ihre Kollegen aus dem Außendienst zum Kunden und erleben vor Ort, mit welchen Problemen diese täglich zu kämpfen haben. Außendienstmitarbeiter setzen sich für einige Zeit ins Büro neben Innendienstler und erfahren hautnah von deren Herausforderungen im telefonischen Kundenkontakt, im Onlinegespräch oder in der Videokonferenz. So wächst das gegenseitige Verständnis füreinander und das Gespür für die Aufgaben, Herausforderungen und Nöte der anderen Seite.

### Neue Rollenverteilung kommunizieren

Die weitere Herausforderung besteht darin, die verkaufsaaktive Rolle von Innendienstmitarbeitern nicht nur neu auszurichten, sondern sie auch klar und eindeutig zu kommunizieren. Dabei müssen oft Widerstände überwunden werden: Es gibt Innendienstmitarbeiter, die sich gegen die neuen Aufgaben sperren. War es doch recht bequem, sich der reinen Sachbearbeitertätigkeit hinzugeben, statt nun auch aktiv zu Umsatz- und Gewinnsteigerungen beizutragen. Sie sollten von der Notwendigkeit ihrer verkaufsaaktiven Rolle überzeugt und dazu motiviert werden, sie mit Leidenschaft auszufüllen.

*„Vertriebsführungskräfte bringen den Tandem- und Einheitsgedanken in Einzelgesprächen und Teamsitzungen voran und ergreifen praktische Teambildungsmaßnahmen.“*

Außendienstmannschaften geben bei diesem Modell Kompetenzen ab, teilen den Ruhm des Abschlusses und akzeptieren die Innendienstkollegen als gleichberechtigte Partner – das gefällt nicht jedem. Von ihnen darf erwartet werden, dass sie ihre neue Rolle reflektieren und sich anpassen. Vertriebsleiter müssen dem Außendienst daher verdeutlichen, dass und warum es zielführend ist, wenn durch einen deutlich verkaufsaaktiveren Innendienst die Besuchsfrequenz abgesenkt wird, weil zum Beispiel Routinebesuche vor Ort bei Kunden, die nur selten abschließen, durch Aktivitäten im Innendienst ersetzt werden. Verkäufer im Innendienst beantworten jetzt Fragen, die sich auch ohne persönlichen Besuch diskutieren lassen. Die Innendienstmitarbeiter entscheiden (zumindest mit) darüber, ob und wann es sich lohnt, dass ein Kollege aus dem Außendienst zum Kunden vor Ort fährt.

### Argumente für die Einführung des Tandemvertriebs

- Argument 1: Die neue Aufgabenverteilung ermöglicht eine bessere und punktgenauere Kundenbetreuung im B2B-Bereich. Der Kunde setzt voraus und erwartet, dass ihm jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt weiterhelfen und auf seine Fragen reagieren kann. Das fördert den Vertrauensaufbau.
- Argument 2: Durch die Verzahnung der Bereiche lässt sich die Herausforderung des Hybrid Sales stemmen. Kaufentscheidungen sind oft abhängig davon, ob es funktioniert, Kunden Face-to-Face in der analogen Welt im Außendienst zu überzeugen, und sie in der virtuellen Onlinewelt zu begeistern, etwa durch die Ansprache durch den Innendienst in den sozialen Netzwerken.
- Argument 3: Eine professionelle Zusammenarbeit hat zur Konsequenz, dass die Außendienstler ihre Stärken in der direkten Vor-Ort-Ansprache der Kunden aktualisieren, während die Innendienstler ihre Expertise in der telefonischen Ansprache, der Kontaktaufnahme per PC sowie der Geschäftsanbahnung und der Kundennachverfolgung ausspielen.

Der große Vorteil für Außendienstler: Die Mitarbeiter konzentrieren sich auf die Kunden, bei denen es sich lohnt, ein neues Produkt oder System oder eine neue Verfahrensweise persönlich vorzustellen.

### Neue Verantwortlichkeiten etablieren

In Unternehmen und Vertriebsabteilungen setzt sich zunehmend die Ansicht durch, mithilfe der effektiven Verknüpfung von Innen- und Außendienst brachliegende Umsatzpotenziale freisetzen und Verkaufspower entfachen zu können. Darum etablieren sie neue Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche. Das zeigen einige nachfolgende Beispiele:

- „One Customer, one ID-Face“: Der Innendienstler betreut Kunden eigenständig und verkaufsaaktiv so, dass der Außendienstler völlig entlastet wird. Dieses Vorgehen bietet sich bei nicht ganz so wichtigen Kunden an, aber auch bei Bestands- und Konsolidierungskunden, die „sowieso immer“ kaufen, auch ohne den ständigen Besuch vor Ort.
- „One Customer, two Faces“: Der Innendienstler sorgt sich in Absprache mit dem Außendienst um Kunden – insbesondere ist dies bei B-Kunden der Fall – und zwar derart, dass dem Kunden sofort und unkompliziert geholfen werden kann. Alle Mitarbeiter setzen ihre jeweiligen Stärken ein.

- „One Customer, one AD-Face“: Der Innendienstler arbeitet im Hintergrund, der Außendienstler tritt bei Wachstums- und unter strategischen Gesichtspunkten wichtigen Kunden als koordinierender Ansprechpartner und als Beziehungsmanager auf.
- „One Customer, one Team“: Das ist oft die Königslösung – je nach Kundenorganisation werden die drei beschriebenen Optionen hier maßgeschneidert angepasst.

*„Die neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten lassen sich nur wahrnehmen, wenn Außendienst- und Innendienstmitarbeiter zusätzliche Kompetenzen aufbauen.“*

Bei dem Aspekt „One Customer, one Team“ spielt es eine Rolle, dass im komplexen und hochpreisigen B2B-Geschäft oft ein Buying Team und ein Selling Team miteinander interagieren und verhandeln. Bei einem Selling Center gehören natürlich Mitarbeiter aus dem Innendienst und dem Außendienst dazu – und auch dann ist es von Nutzen, wenn diese Mitarbeiter wissen, was die andere Seite erwartet und leisten kann.

## Handlungsempfehlungen

- Der Verkaufsleiter formuliert eine klare und nachvollziehbare Vision und gemeinsame Ziele, in denen sich alle Mitarbeiter wiederfinden.
- Er fördert die offene Kommunikation und den regelmäßigen Austausch zwischen Innendienst und Außendienst. Er schafft Kommunikationskanäle und legt Richtlinien und Spielregeln fest, die den reibungslosen Informationsfluss sicherstellen.
- Er entfacht einen Teamgeist und trägt Sorge dafür, dass alle an einem Strang ziehen.
- Er sorgt für die transparente Verteilung der Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Rollen, um eine effektive Arbeitsaufteilung zu gewährleisten.
- Er installiert faire Anreiz- und Belohnungssysteme. Insbesondere bei den Innendienstlern achtet er darauf, dass sie die Anreizsysteme nachvollziehen können, denn in der Regel kennen sich diese (noch) nicht so gut damit aus.
- Der Verkaufsleiter führt regelmäßig Teammeetings und Feedbackrunden durch, um den Fortschritt der Zusammenarbeit zu überprüfen, Verbesserungspotenziale zu analysieren und Optimierungsmaßnahmen durchzuführen.

## Neue Kompetenzen aufbauen

Alle beschriebenen neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten lassen sich nur wahrnehmen, wenn die Außendienst- und die Innendienstmitarbeiter zusätzliche Kompetenzen aufbauen. Vertriebsführungskräfte stellen fest, welche Fähigkeiten genau erforderlich sind, um die neuen Rollen effektiv und effizient auszufüllen. Diesen Kompetenzkatalog gleicht sie mit den tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten und deren Ausprägungsgrad ab. Sie erhält einen fundierten Überblick darüber, welche Mitarbeiter welche Kompetenzen in welchem konkreten Umfang auf- und ausbauen sollten, und legt die notwendigen Weiterbildungen fest. Sobald Außendienst- und Innendienstmitarbeiter ihre Fähigkeiten aktualisiert haben, steht einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit nichts mehr im Wege. Gemeinsam werden die Kundenbeziehungen verbessert und die Ertragspotenziale ausgeschöpft. ■



### Verfasst von

#### Ralf Koschinski

Er ist Inhaber von Vertriebsmeister®, einem Institut für Unternehmensentwicklung ([www.vertriebsmeister.de](http://www.vertriebsmeister.de)) in Arnstadt und arbeitet als Coach, Speaker und Trainer. Sein Buch „40 Impulse für den neuen Vertriebsinnendienst. Inside Sales: Verkaufen von innen heraus“ ist 2024 bei Springer Gabler erschienen. E-Mail: [r.koschinski@vertriebsmeister.de](mailto:r.koschinski@vertriebsmeister.de)



### Vertriebstandems



Koschinski, R.: Impuls 10 – D wie Dream-Team, in: Koschinski, R.: 40 Impulse für den neuen Vertriebsinnendienst, Wiesbaden 2024, <https://sn.pub/c3xpxf>

Heisig, T., Wittwer, A., Schlageter, M.: Neustart im Tandem-Vertrieb, in: Sales Excellence Nr. 7-8/2023, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/XJYDvq>