

Gegenseitige Wertschätzung

Serie: Innovative Vertriebs- und Verkaufsstrategien (Teil 8 und Abschluss):
Innendienst plus Außendienst gleich Kundendienst

Ein oft wiederkehrendes Spannungsfeld in den Organisationsstrukturen eines Sanitätshauses stellt die Schnittstelle zwischen Innen- und Außendienst dar. Die tägliche Dramaturgie an dieser essenziellen Schnittstelle ist beliebig und teilweise facettenreich, der Wirkmechanismus jedoch sehr oft derselbe – demotivierend und extrem emotional belastend und störend. Die Kausalitäten und Gründe für die oft perfekt gelebten Hasslieben und Blockaden sind deshalb zahlreich im operativen Tagesgeschäft zu verifizieren und werden immer wieder anders erlebt und interpretiert. Woran kann man eigentlich diese Situation festmachen?

Liegt es an den unterschiedlichen Mentalitäten der Außen- und Innendienstmitarbeiter bzw. offenen oder verdeckten Animositäten, warum sie sich nicht vertragen wollen oder können? Liegt es an den Ablauf- und Organisationsprozessen im Unternehmen, die zwangsläufig irgendwann zu fachlichen und persönlichen Differenzen führen müssen? Oder liegt es an der bereits täglich vorgeführten Disharmonie, die im Grunde durch die Führungskräfte vorgelebt wird?

Sicher ist nur: Diese Situationen und Unverträglichkeiten kosten jeden einzelnen und letztendlich dem Unternehmen „Sanitätshaus“ enorm viel Kraft. Und was am Gefährlichsten ist: Die Kunden bemerken diese Diskrepanzen sehr schnell und spielen bei jeder Gelegenheit die entsprechenden Streitparteien gegeneinander aus. Häufig stellt man eine lang gepflegte und gelebte Disharmonie zwischen den beiden

ZUR PERSON

Axel Ehrhardt nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen“. Er verfügt über langjähriges Know-how in leitenden Positionen im Vertriebs-, Führungs- und Marketingbereich der Pharmaindustrie, Medizintechnik, Apotheken- und der Reha-Branche. Neben der aktiven Akquisition im Außendienst und Verkauf am POS, dem Aufbau von Netzwerkstrategien, dem Außen- und Innendienst-Coaching, der konzeptionellen Erarbeitung und Durchführung von diversen Verkaufskonzepten und Marketingstrategien, der Umsetzung von Managementtechniken, Human Ressource-Programmen und dem Outbound-Telefonmarketing, arbeitet er zusätzlich als Trainer im in-house-Bereich. Seine Themen decken sich mit seinem Beratungs- und Coaching-Portfolio.

Weitere Informationen unter
www.ae-managementberatung.de,
ae-beratung@t-online.de



Abteilungen fest, aus der es scheinbar keinen Ausweg mehr gibt, zumal die Missstimmungen und Missstände zwischen den beiden Bereichen eine meist auch eine sehr hohe Resistenz aufweisen.

Fühlt sich der Außendienst vom Innendienst „überwacht“, „kontrolliert“ und „gegängelt“, fällt eine kommunikative und lösungsorientierte Verständigung und Übereinkunft schwer. Ebenso ist es im umgekehrten Fall: Wenn sich der Innendienst vom Außendienst hinsichtlich seiner Sachbearbeitung missbraucht fühlt, der nur primär die Aufträge abzuarbeiten hat und Unzulänglichkeiten bei den Kunden vor Ort ausbügeln muss, dann sind die jeweiligen Probleme vorprogrammiert.

An der Tagesordnung sind dann solche Plattitüden wie: „Wann waren die schon mal bei einem Kunden vor Ort, die kennen den Markt ja nur von ihrem klimatisierten Büro aus!“ Und umgekehrt: „Die müssten mal einen Tag im Büro sitzen, um zu erfahren, was hier täglich mit den Kunden und Krankenkassen abgeht!“ Diese Spielwiesen des Misstrauens, der Nicht-Akzeptanz, der täglichen Grabenkämpfe, der Beleidigungen und der gegenseitigen Blockade sind teilweise Alltag im Sanitätshaus. Egal, in welcher Ausprägung die Kooperation und Harmonie zwischen Innen- und Außendienst leidet oder gestört ist, das Resultat ist immer das gleiche: das Ganze kostet Zeit, belastet emotional und psychisch die Mitarbeiter, ist demotivierend,

führt in vielen Situationen zu einem demotivierten Verhalten und Resignation und vernichtet Effizienz und Produktivität. Wird das Unternehmen-Kunden-Verhältnis dadurch angespannt und belastet, stehen die Warnsignale endgültig auf „Rot“ – Änderung ist notwendig!

Das rasch angewandte Allheilmittel eines Events, wie das Team-Training im Hochseilgarten, die Paddeltour auf einem romantischen See oder die Nachtwanderung im Stadtwald, werden derartige Konflikte und Probleme nicht lösen können. Es gilt eher Kausalitäten und Problemstellungen an andere Art und Weise aufzuarbeiten. Es bedarf einer grundsätzlichen Verhaltensänderung und gegenseitiger Akzeptanz. Deshalb ist es notwendig, nicht nur die direkt handelnden Mitarbeiter zur Reflexion und zum Umdenken zu bewegen, sondern die verantwortlichen Führungskräfte in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen.

Der Gedanke „Innendienst + Außendienst = Kundendienst“ oder der klassische Marketinggrundsatz, dass das Marketing die marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens bzw. das marktorientierte Entscheidungsverhalten im Unternehmen widerspiegelt, muss deshalb im Fokus des Veränderungsprozesses stehen. Um eine nachhaltige Veränderung zu bewirken, müssen die Missverständnisse und die Differenzen offen kommuniziert, die Konsequenzen auf das operative Arbeits- und Betriebsklima angezeigt und die Betroffenheit der Teams sowie des einzelnen Mitarbeiter ernst genommen werden.

Durch ein systematisches Coaching, bei dem mit professionellen didaktischen, gruppendynamischen Prozessen sowie sonstigen fachlichen Methoden die richtigen Problemfragen gestellt werden, ist das Thema anzugehen:

- Was ist eigentlich passiert?
- Wer ist im Einzelnen betroffen?

- Welche Konsequenzen resultieren daraus?
- Wie verhalte ich mich richtig?
- Bin ich bereit mich mental zu ändern?
- Wie können wir uns optimieren?
- Welche Schritte und Maßnahmen sind notwendig?

Es ist wichtig, dass gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung der jeweils geleisteten Arbeit Grundvoraussetzungen sein müssen, um eine Annäherung und eine Verhaltensänderung einzuleiten. Es hilft auch hier wenig, die Problematik ausschließlich auf die betroffenen Mitarbeiter abzuwälzen, nach dem Motto „die sollen sich eben mehr zusammenraufen und verstärkt an den Kunden denken“. Oft ergibt sich durch eine professionelle Aufarbeitung der Probleme die Möglichkeit, Arbeitsabläufe, Inhalt und Vorgehensweisen zu überdenken. Wenn Mitarbeiter die Gelegenheit wahrnehmen, sich persönlich kreativ einbringen zu können und erkennen, dass ihre fachliche Meinung und ihre Erfahrungen gefragt sind, dann sind sie auch meistens bereit, innovative Wege einzuschlagen und mitzutragen. Gute Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst wird belohnt durch Wertschätzung, Harmonie und Stolz auf den gemeinsamen Erfolg. **GP**

MASSNAHMEN FÜR EINE ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN INNEN- UND AUSSENDIENST

- Durchführung von gemeinsamen regelmäßigen, fest institutionalisierten Besprechungen mit dem ID und AD
- Reklamationsmanagement und Fallbesprechungen über Kunden- bzw. Krankenkassen durch gemeinsame Festlegung und Standardisierung der Optimierungsprozesse
- Aushang einer Ideen-Magnettafel („Nur gemeinsam sind wir stark“) für beide Abteilungen als Brainstorming für die jeweiligen geplanten Meetings
- Begleitung des AD durch den ID (z.B. bei Hausbesuchen, Besuchen bei Einrichtungen, Ärzten, Pflegediensten etc.)
- „Erfahrungs-Tag“ des AD am Schreibtisch des ID
- ID übernimmt C- bzw. D-Kunden hinsichtlich telefonischer Akquise und Beratung
- Gemeinsame Schulung und Coaching des ID und AD hinsichtlich Verkauf, Telefon-Akquise, Kundenkommunikation, Konfliktmanagement
- Entwicklung und Umsetzung von gemeinsamen Service-Zielen (z.B. Reparatur-Hotline, Scooter-Beratung etc.)

DIE SERIE IM ÜBERBLICK

- Teil 1: Was wird sich im Sanitätshaus-Markt zukünftig alles verändern müssen?
- Teil 2: Vertriebskennzahlen
- Teil 3: Ohne Controlling keine Zielvereinbarungen im Vertrieb und Verkauf
- Teil 4: Strategische und operative Vorgehensweise in der Akquisition von Neukunden
- Teil 5: Akquisition und Aufbau von Netzwerken
- Teil 6: Die Pflege meiner Bestandskunden
- Teil 7: Die Führungskraft im Vertrieb und Verkauf
- Teil 8: Innendienst und Außendienst = Kundendienst



Seminartermine 2014

Schulungsfachlehrer und Referenten § 31 HfG
27. März und 25. November 2014, Berlin

Fortbildung für praktizierende und angehende Ärzte
29. April und 4. November 2014, Berlin

**Fortbildung für Betriebsärzte und
Unternehmensärzte**
16. Mai 2014, Berlin

**Einzel- & Co.-Physiotherapeuten in
den Niederlande** (Jahreskongress der IE)
19. Juli 2014, Berlin

**Wiederholungsseminar: „Typen und Trends der
Wiederholungsseminare“**
24. Juni 2014, Berlin

**Wiederholungsseminar: „Qualitätsmanagement in
den Niederlande“**
26. September 2014, Berlin



**Qualitätsmanagement in der
Wiederholungsseminar** § 31 HfG
Tel.: +49 (0) 30 41 40 21-70 www.qvh.de