

## Kundenorientierung nach innen „Interne Kunden“ für sich gewinnen

*Das Vorhaben des Vertriebsleiters betrifft nicht nur seine Abteilung. Doch weil er in der Vergangenheit keinen „guten Draht“ aufgebaut hat, findet er bei den anderen Führungskräften keine Unterstützung. Das Projekt scheitert. Wie kann der Vertriebsleiter gute Beziehungen zu seinen „internen Kunden“ aufbauen?*



Bei jedem Entscheidungsprozess gibt es Menschen, die direkt oder indirekt Einfluss nehmen und betroffen sind. Nehmen wir an, der Vertriebsleiter will für seine Abteilung eine neue EDV-Anlage anschaffen. Da ist es doch sinnvoll, dies gleich für andere Bereiche ebenfalls zu tun. Damit er seine Entscheidung durchsetzen kann, müssen andere zustimmen. Die Kollegen und Führungskräfte, ja sogar die Mitarbeiter werden zu seinen „internen Kunden“, die er überzeugen muss.

### Interne Kunden als Rollenträger

Interne Kunden haben spezifische Interessen, die von ihren jeweiligen Rollen und Funktionen abhängen. Bei dem Vertriebsleiter, der die EDV verbessern will, gehört zu den internen Kunden zunächst einmal der Geschäftsführer, der als *Entscheidungssträger* die große Investitionsentscheidung absegnen muss. Sein Interesse könnte sein, Kosten zu senken, aber auch die Arbeitsproduktivität zu erhöhen. Und dann gibt es den *Beeinflusser*, den die Entscheidung, ob die Anlage angeschafft wird oder nicht, gar nicht betrifft, der aber aufgrund seiner guten Beziehung zum Ge-

schäftsführer dessen Entscheidung beeinflusst.

Der *Nutznießer*, der die EDV-Anlage nutzt, verfolgt das Ziel, dass die Entscheidung in seinem Sinne sind. Das sind die Agents selbst oder auch die Teamleiter. Deren Hauptaugenmerk liegt weniger auf der Wirtschaftlichkeit, sondern eher auf der Funktionalität, sie wollen unbedingt, dass die Anlage bestimmte Anwendungsmöglichkeiten erlaubt.

Leider gibt es auch die *Gegner*, die das Vorhaben des Vertriebsleiters ablehnen; teils aus sachlich nachvollziehbaren Gründen: der Controller etwa, der bei der Überprüfung der Finanzierbarkeit und Wirtschaftlichkeit einer neuen EDV-Anlage ein Wörtchen mitzureden hat, fürchtet die Investition aus Kostengründen.

### Beziehungsebene verhindert „Kundenorientierung“

Zuweilen spielen menschlich-allzumenschliche Gründe bei der Ablehnung eine Rolle: Der Einkaufsleiter ist im Prinzip für die Anschaffung, liegt aber mit dem Vertriebsleiter im Streit. Das heißt: Zu den objektiven Gründen, die EDV-Anlage abzulehnen, treten subjektive; immer sind auch die Beziehun-

gen der handelnden Personen zu berücksichtigen. Hinzu kommen die Abteilungsegoisten: Unter dem Motto „meine Abteilung – deine Abteilung“ fürchtet jeder, die andere Abteilung könne Vorteile haben. Eine gute Beziehung zum internen Kunden lässt sich so nicht aufbauen.

Wie also soll sich der Vertriebsleiter angesichts der unübersichtlichen Situation verhalten?

### Schritt 1: „König interner Kunde“

Wer Entscheidungen durchsetzen will, muss die Menschen zu seinen Anhängern machen. Die innere Einstellung, die den Vertriebsleiter dabei unterstützt, ist, die anderen Führungskräfte, Kollegen und die Mitarbeiter nicht nur als (interne) Kunden zu bezeichnen, sondern sie auch wie „König Kunde“ zu behandeln. Seine Haltung: „Ich muss wissen, was die anderen brauchen und sich wünschen, um ihnen das dann zu geben und zu erfüllen.“

### Schritt 2: Interessen und Erwartungen der Rollenträger feststellen

Schließlich identifiziert der Vertriebsleiter die Personen, die auf sein Vorhaben Einfluss nehmen –

und sei dieser Einfluss auch nur sehr indirekter Natur. Wer ist Entscheider, Beeinflusser, Gegner, Saboteur, Nutznießer, Türöffner oder aktiver Unterstützer? Dann ist es ihm möglich, ihnen die jeweiligen Interessen, Erwartungen und Wünsche zuzuordnen.

### Schritt 3: Strategie festlegen

Beim Gegner muss der Vertriebsleiter vor allem an der Beziehungsebene arbeiten, den Entscheider und den Beeinflusser hingegen sachlich überzeugen. Beim Saboteur ist zu überlegen, welche Konfliktlösungsstrategie er anwendet. Immer aber ist es hilfreich, wenn er das Vertrauen der internen Kunden gewinnen kann.

### Schritt 4: Beziehungen stärken

Und so baut der Vertriebsleiter eine vertrauensvolle Beziehung zu diesen Menschen auf:

- Er informiert. Mit einer offenen Kommunikationspolitik zeigt er: „Mir ist an dir gelegen!“ Bei allen Aktivitäten überlegt er, an wen er was kommunizieren sollte. Wer soll wovon erfahren, weil er einen Einfluss auf das Vorhaben des Vertriebsleiters hat?
- Er betont Gemeinsamkeiten – auch gegenüber dem Gegner: „Letztendlich sitzen wir doch alle in einem Boot!“
- Er bietet immer wieder einen kleinen Nutzen an. Dabei geht

es ihm aber nicht um Einschmeichelei, sondern um Nutzenorientierung auch im Innenverhältnis zu den Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern.

- Er spricht Konflikte offen an. Ungelöste Konflikte belasten das Verhältnis zum internen Kunden enorm. Der Vertriebsleiter tritt als kompetenter Konfliktlöser auf.
- Er erweist kleine Aufmerksamkeiten. Dazu zählt etwa der Glückwunsch zum Geburtstag oder zu einem beruflichen Erfolg.

Für die internen Kunden legt der Vertriebsleiter schließlich jeweils eine „Kunden-Kartei-Karte an“. Auf der KKK notiert er die Rolle des „Kunden“, die Einflussmöglichkeiten auf seine Vorhaben oder Entscheidungen und die Aktivitäten, die er in regelmäßigen Abständen durchführt, um ihn zu seinem Anhänger zu machen.

Und dann noch: Menschen wechseln ihre Rollen im Unternehmen. Der relativ „unwichtige“ Nutznießer, der ohnehin von den Entscheidungen profitiert, ist aus Sicht des Vertriebsleiters zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht ein Beeinflusser oder gar Entscheider.

### Schritt 5: Abteilungsegoismen auflösen

Langfristig gesehen, kann der Vertriebsleiter dazu beitragen, die Ab-

teilungsegoismen aufzulösen. So ist es sinnvoll, von „Unternehmens-Einheiten“ zu sprechen. Denn „Abteilung“ suggeriert etwas, das von der anderen Sache getrennt worden ist. Allein sprachlich klaffen zwischen den Abteilungen unüberbrückbare Klüfte – oft ohne dass man dies bewusst möchte.

Jede Abteilung trägt ihre eigene Wahrnehmungsbille und ist nicht fähig, über den Tellerrand der jeweiligen Abteilungsegoismen zu blicken. Sie bilden Normen, Denk- und Verhaltensweisen und Ziele aus, die oft außerhalb der Zielvorgaben des initiativen Bereiches liegen. Der Vertriebsleiter kann diese Problematik zumindest ansprechen und den internen Kunden ins Bewusstsein rufen: „Wir können nur *gemeinsam* erfolgreich arbeiten!“

Das abteilungsübergreifende Denken entsteht, wenn das gegenseitige Einverständnis in gemeinsamen Gesprächen immer wieder auf Neue gesucht wird. Indem die Verbesserung der gegenseitigen Beziehungen in den Mittelpunkt rückt, kann sich nach und nach ein Klima der Rücksichtnahme herausbilden – und damit die „interne Kundenorientierung“.