

# Inside Sales als Vertriebskonzept der digitalen Ära

---

Inside Sales wird häufig fälschlicherweise mit dem Vertriebsinnendienst gleichgesetzt und führt bei alteingesessenen Außendienstmitarbeitern schnell zu Ablehnung. Dabei steckt hinter diesem Konzept ein enormes Optimierungspotenzial – für Ihr Unternehmen, für Ihre Mitarbeiter und für Ihre Kunden.

*Jonas Schmidt, Kathrin Regier, Manfred Krafft*

Erst vor einigen Wochen hat Microsoft angekündigt, 500 neue Inside-Sales-Mitarbeiter in der europäischen Zentrale in Dublin einzustellen. Auch andere Unternehmen verschieben ihre Ressourcen vermehrt hin zu Inside-Sales-Aktivitäten. Laut einer Studie von Reality Works Group und ZS Associates planen 40 Prozent der dort befragten großen Technologieunternehmen, Ressourcen vom Außendienst hin zu Inside Sales zu verlagern. Doch wieso investieren Unternehmen wie Microsoft oder SAP so intensiv in diesen Bereich und was verbirgt sich eigentlich hinter Inside Sales? Handelt es sich hierbei nicht nur um eine neue Bezeichnung des Vertriebsinnendienstes, also um alten Wein in neuen Schläuchen? Woher wissen wir, ob sich Inside Sales für unser Unternehmen eignet? Und falls ja, wie können wir es erfolgreich implementieren?

### Was ist Inside Sales?

Um den Trend zu mehr Inside Sales verstehen zu können, ist die Betrachtung zweier parallel stattfindender Entwicklungen unabdingbar (siehe **Abbildung 1**). Einerseits führt eine fortschreitende Commoditisierung in vielen Branchen zu einer Erosion traditioneller Wettbewerbsvorteile und dadurch zu einem erhöhten Kostendruck für die Anbieter. War dies in der Vergangenheit eher nur im Konsumgütersektor zu beobachten, sehen sich heute auch verstärkt Unternehmen aus dem Industriegüterbereich mit diesem Trend konfrontiert.

*„Das Vertriebsmanagement eines Unternehmens verlangt heute den systematischen, strategischen und integrativen Einsatz von Telekommunikationstechnologien im gesamten Verkaufsprozess.“*

Andererseits bieten neueste Technologien bisher unbekanntere Kommunikationsmöglichkeiten für den Vertrieb und eröffnen dadurch alternative und kostengünstige Optionen der Beziehungspflege. Zu guter Letzt führt der zunehmende Einsatz digitaler Technologien im Verkaufsprozess dazu, dass dieser zunehmend durch den Einkauf dominiert wird und der Vertrieb selbst an Bedeutung verliert.

**Klassischer Vertrieb:** In der Vergangenheit wurden die Verkaufs- und Vertriebsaktivitäten eines Unternehmens oft ausschließlich vom Vertriebsaußendienst übernommen (siehe **Abbildung 2**). Der klassische Außendienstmitarbeiter war für den gesamten Verkaufsprozess verantwortlich. Folglich zählten neben dem eigentlichen Verkaufsabschluss auch die Leadgenerierung und -qualifizierung sowie der After-Sales-Service und das Account Management zu seinen Aufgaben.

**Telemarketing:** Mit der zunehmenden Nutzung des Telefons sowie der Kommunikation per Email etablierten viele Unternehmen sogenannte

#### **Jonas Schmidt**

*ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.*

#### **Kathrin Regier**

*ist Studentin der Betriebswirtschaftslehre sowie studentische Hilfskraft am Institut für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.*

#### **Prof. Dr. Manfred Krafft**

*ist Direktor des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.*

Jonas Schmidt  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Münster, Deutschland  
E-Mail: jo.schmidt@uni-muenster.de

Kathrin Regier  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Münster, Deutschland  
E-Mail: k.regier@uni-muenster.de

Manfred Krafft  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Münster, Deutschland  
E-Mail: mkrafft@uni-muenster.de

## Zusammenfassung

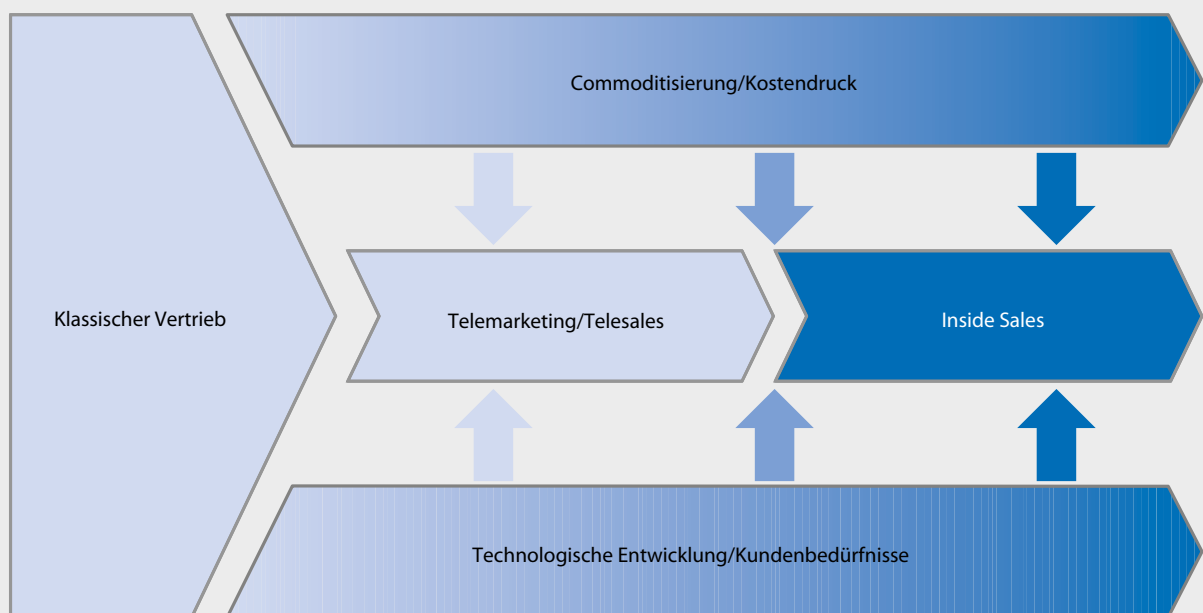
- Veränderte Rahmenbedingungen erfordern den bewussten, strategischen und integrativen Einsatz von Telekommunikationstechnologien im Vertrieb.
- Inside Sales ist keine Abteilung, sondern eine Art des Verkaufens.
- Viele Unternehmen schließen schon heute Verkäufe aus der Ferne ab, jedoch unsystematisch und ungesteuert.
- Anhand eines einfachen Tests kann das Potenzial von Inside Sales für ein Unternehmen abgeschätzt werden.
- Für die Implementierung von Inside Sales müssen die Fragen der Rollenverteilung und der Art der Kundenbetreuung geklärt werden.

Telemarketing-Abteilungen, die den Außendienst insbesondere bei der Leadgenerierung und -qualifizierung entlasten sollten. Hierdurch konnten sich die Außendienstmitarbeiter verstärkt auf umsatzstarke Verkaufsabschlüsse konzentrieren, die durch persönliche Besuche vor Ort beim Kunden generiert wurden. Die Supportaktivitäten konnten demnach kostengünstiger aus der Unternehmenszentrale abgewickelt werden.

Ähnliche Aufgaben übernahm auch häufig der Vertriebsinnendienst. Durch das Aufkommen beruflicher sozialer Netzwerke wie Xing und LinkedIn, aber auch die Möglichkeit, Produktpräsentationen über Videokonferenzen durchzuführen und somit einen virtuellen persönlichen Kontakt zu den Kunden aufzubauen, haben sich das Telemarketing und der Innendienst zunehmend weiterer Kommunikationskanäle bedient. Ihr Aufgabengebiet blieb jedoch weiterhin die Unterstützung des Außendienstes durch die Übernahme entsprechender Supportaktivitäten.

**Inside Sales:** Um dem steigenden Kosten- und Wettbewerbsdruck, aber auch den sich wandelnden technologischen Rahmenbedingungen und den damit einhergehenden veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, erfordert das Vertriebsmanagement eines Unternehmens heute den systematischen, strategischen und integrativen Einsatz von Telekommunikationstechnologien im gesamten Verkaufsprozess. Dies schließt insbesondere den Verkaufsabschluss aus der Ferne ein. Dadurch weiten sich die Aktivitäten, die nicht beim Kunden vor Ort ausgeführt werden, von rein unterstützenden Aktivitäten auf den gesamten Verkaufsprozess aus.

Abb. 1 Entwicklung vom klassischen Vertrieb zu Inside Sales



Quelle: eigene Darstellung

Weder eine grundsätzliche Missachtung von Inside Sales und ein damit einhergehendes Festhalten an der Alleinherrschaft des Außendienstes, noch ein Einsatz neuer Technologien als Selbstzweck sind dabei zielführend. Vielmehr stellt Inside Sales eine bewusst eingesetzte Art des Verkaufens dar, die sich neuer Technologien bedient, um den gesamten Verkaufsprozess effizient abzuwickeln und den persönlichen Verkauf vor Ort zu ergänzen.

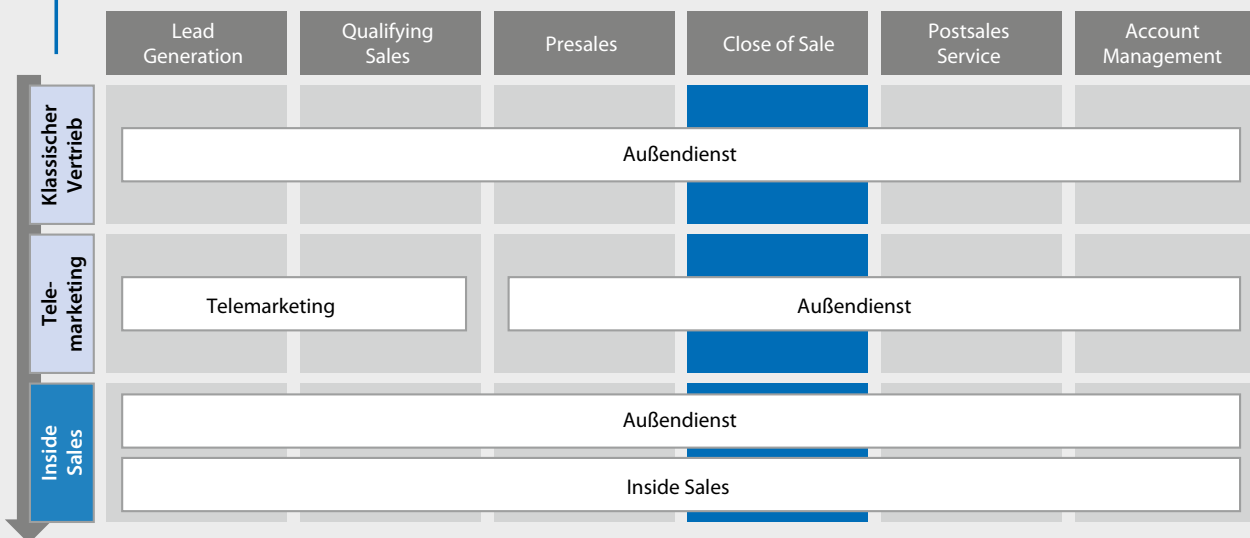
In der praktischen Umsetzung kann die Einführung von Inside Sales dazu führen, dass es getrennte Abteilungen für Inside Sales und den Außendienst gibt. Genauso gut kann die Einführung von Inside Sales auch bedeuten, dass ein traditioneller Vertriebsmitarbeiter sowohl den Verkauf vor Ort beim Kunden als auch den Verkauf aus der Ferne ausführt. Eine vertiefende Betrachtung der praktischen Umsetzungsform erfolgt im letzten Abschnitt des Beitrags. Es geht jeweils um die Frage, in welchem Umfang die zur Verfügung stehenden Ressourcen den Außendienst- und Inside Sales-Aktivitäten zugeordnet werden sollen, um den Erfolg des Unternehmens zu maximieren.

Durch Inside Sales können teure Besuchs- und Reisezeiten reduziert werden, ohne den persönlichen Kontakt zum Kunden zu vernachlässigen. Dabei zeigen aktuelle Studien, dass Kunden vermehrt die digitale Kommunikation der persönlichen, physischen Begegnung vorziehen. Während vor einigen Jahren Kunden häufig noch unsicher und ablehnend gegenüber technischen Neuerungen reagiert haben, wird diese neue Form der Kommunikation von ihnen nun regelrecht erwartet und gefordert. Sie ist schneller, bequemer, günstiger und kann zeitlich sehr flexibel und je nach Kundenbedarf

## Kerngedanke 1

Zunehmender Kostendruck sowie veränderte Kundenbedürfnisse durch digitale Technologien erzwingen eine Anpassung des Vertriebsmanagements.

Abb. 2 Systematisierung der Vertriebsformen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Moriarty/Moran (1990)

## Kerngedanke 2

Inside Sales ist keine Support-Funktion für den Außendienst, sondern deckt den gesamten Verkaufsprozess über Telekommunikationstechnologien ab.

---

## Kerngedanke 3

Unterschiedliche Geschäftsmodelle und Branchen bieten unterschiedliche Potenziale für den Einsatz von Inside Sales.

---

eingesetzt werden. Somit kann mit Inside Sales dem zunehmenden Wunsch der Kunden nach einem stets erreichbaren, reaktiven Vertriebsmitarbeiter entsprochen werden.

### Kommt Inside Sales für unser Unternehmen in Frage?

Selbstverständlich weisen die Vertriebsaktivitäten unterschiedlicher Unternehmen nicht alle dasselbe Potenzial für den strategischen Einsatz von Inside Sales auf. Auch die Kundenstruktur und das eigene Produktportfolio haben einen Einfluss darauf, in welchem Ausmaß der Vertrieb aus der Ferne eine sinnvolle und lohnenswerte Alternative zum Außendienst darstellt. Mithilfe von zehn einfachen Fragen kann abgeschätzt werden, inwiefern die zur Verfügung stehenden Ressourcen für Außendienst- oder Inside Sales-Aktivitäten eingesetzt werden sollten (siehe **Abbildung 3**).

**Produktperspektive:** Betrachtet man nun zunächst die eigenen Produkte, spielt deren Beschaffenheit eine große Rolle. Besonders bei immateriellen Produkten und Dienstleistungen wie zum Beispiel Software oder Lizenzen weist Inside Sales keineswegs Nachteile gegenüber dem persönlichen Besuch beim Kunden auf. Eventuell kann ein virtuelles Tool sogar selbst am eigenen Gerät mit Online-Unterstützung besser getestet werden als durch einen Vertriebsmitarbeiter, der dieses Tool in einem Kundengespräch demonstriert.

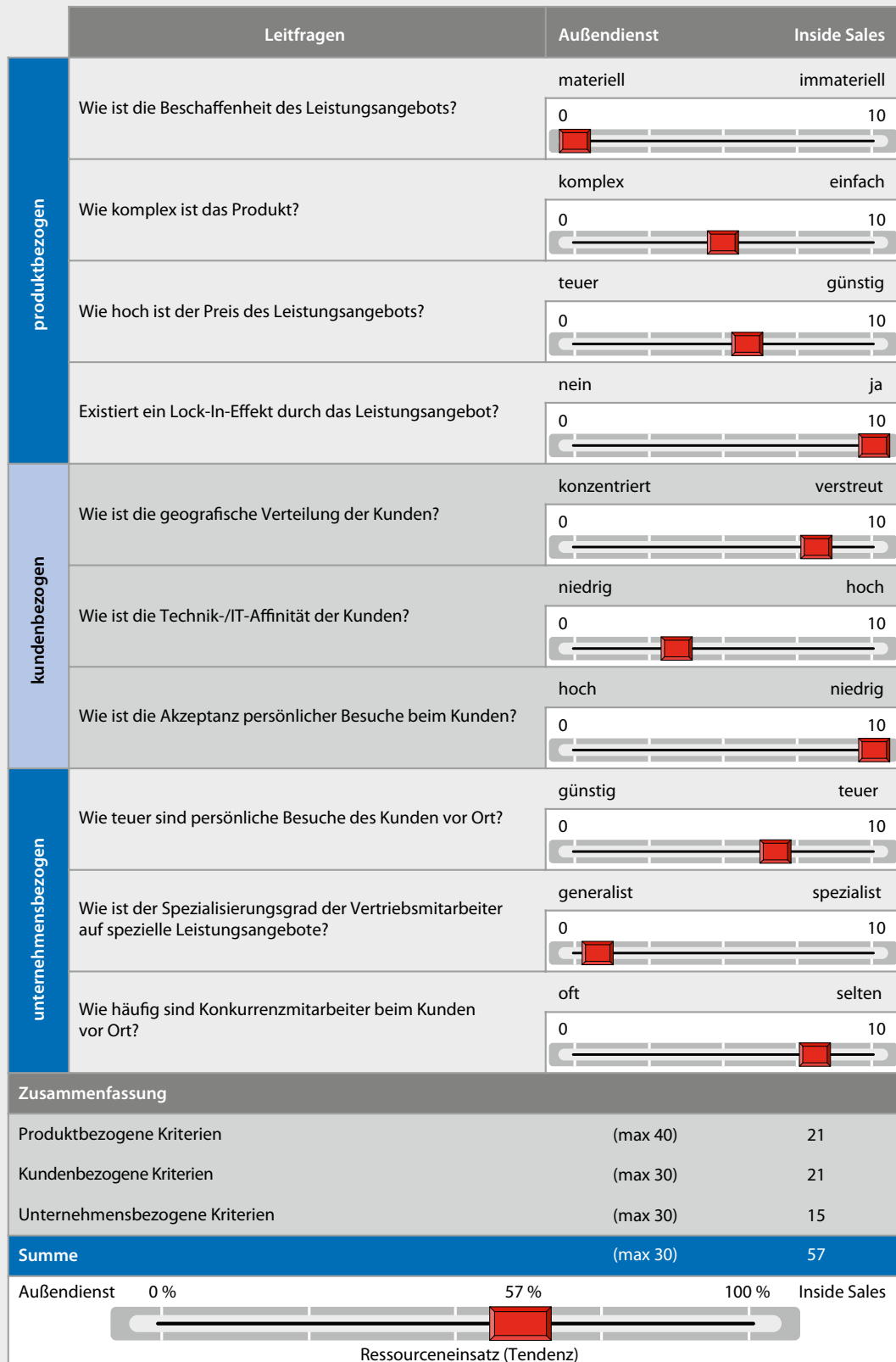
Ebenfalls für den Einsatz von Inside Sales spricht die Existenz eines Lock-In-Effekts durch das eigene Leistungsangebot. Die durch den ersten Kauf eines Produktes entstehende Bindung des Kunden zum Produktportfolio des Anbieters ermöglicht dabei das simple Reagieren auf Initiativen des Kunden und das Verkaufen weiterer Produkte aus der Ferne. In diesem Fall können somit die Effizienzvorzüge des Inside Sales zum Vorteil des Anbieters genutzt werden.

Bei besonders hochpreisigen und erklärungsbedürftigen Produkten wiederum erwarten die meisten Kunden weiterhin eine persönliche und exklusive Betreuung durch einen vertrauten Außendienstmitarbeiter. In dieser Situation ist oft die persönliche Beziehung und Beratung ausschlaggebend für die Kaufentscheidung, weswegen hier der ausschließliche oder überwiegende Absatz über Inside Sales vermieden werden sollte.

**Kundenperspektive:** Inwiefern eröffnen einem sogar die eigenen Kunden den Weg hin zu Inside Sales? Ein eindeutig für den Einsatz von Inside Sales sprechender Faktor ist Studien und Expertenmeinungen zufolge eine hohe Technik-Affinität und entsprechende Ausstattung der Kunden. Fühlen sich die Kunden mit technischen Kommunikationsformen wohl und ermöglichen durch den Stand ihrer Technik ein hohes Niveau für die Betreuung aus der Ferne, stellt die Implementierung von Inside Sales eine Win-Win-Situation für beide Parteien dar.

Beim Einsatz von digitaler Kommunikation über unter Umständen auch das Ausmaß der individuellen Akzeptanz persönlicher Besuche aus Kundensicht einen großen Einfluss aus. Wenn sich Kunden durch eine persönliche Betreuung vor Ort eher gestört oder gar belästigt fühlen, stellen persönliche Besuche eine Verschwendung wertvoller Ressourcen dar. Somit

Abb. 3 Ressourceneinsatz für den Außendienst oder Inside Sales



Quelle: eigene Darstellung

sollten bei der Entscheidung über die Vertriebsaktivitäten die persönlichen Präferenzen der Kunden bei der Wahl der Kommunikationsform berücksichtigt werden.

Zudem spielt die geographische Verteilung der Kunden eine entscheidende Rolle bei der Implementierung von Inside Sales. Sind die Kunden regional verstreut, sodass sie nur unter Inkaufnahme langer Reisedistanzen besucht werden können, stellt Inside Sales eine attraktive Alternative zum Außendienst dar. Auf diese Art und Weise können insbesondere abgelegene Kunden effizient betreut werden.

**Unternehmensperspektive:** Nach der Analyse der produkt- sowie der kundenbezogenen Kriterien sollte in einem letzten Schritt die Eignungsprüfung von Inside Sales aus der Unternehmensperspektive erfolgen. Zu diesen Kriterien zählt unter anderem, wie teuer persönliche Besuche des Kunden vor Ort sind. Je teurer die Besuche, desto eher ist Inside Sales in Betracht zu ziehen.

Des Weiteren sollte die Konkurrenzsituation nicht außer Acht gelassen werden: Wenn wichtige Kunden regelmäßig von Außendienstmitarbeitern anderer Unternehmen persönlich besucht werden, wirkt sich das Wegbleiben der eigenen Mitarbeiter sehr negativ aus. In derartigen Fällen sollte auf den Einsatz des Außendienstes nicht verzichtet werden. Dies setzt jedoch eine hohe Akzeptanz persönlicher Besuche beim Kunden voraus. Alternativ kann die verstärkte Nutzung von Inside Sales auch als Wettbewerbsvorteil und Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz genutzt werden.

Abschließend kann der Spezialisierungsgrad der Vertriebsmitarbeiter auf spezielle Leistungsangebote als Entscheidungshilfe berücksichtigt werden. Bietet sich aufgrund des angebotenen Produktportfolios eine Spezialisierung der Vertriebsmitarbeiter auf einzelne Produkte oder Produktgruppen an, eignet sich hierfür verstärkt Inside Sales. Häufig kann eine gewünschte Spezialisierung mit dem Außendienst nicht umgesetzt werden, da dies extrem große Verkaufsgebiete implizieren würde. Mit der Anwendung von Inside Sales spielt jedoch die Entfernung zum Kunden keine Rolle, sodass sich eine Spezialisierung im Vertrieb problemlos realisieren lässt.

Wie die vielen Leitfragen zur Entscheidung über die Umsetzung von Inside Sales verdeutlichen, handelt es sich hierbei um eine komplexe Frage. Fakt ist, dass vermutlich jedes Unternehmen bereits in beschränktem Umfang Inside Sales und neben traditionellen Außendienstaktivitäten betreibt. Mit Hilfe der Leitfragen kann ein Anhaltspunkt geliefert werden, in welchem Ausmaß Inside Sales im Verhältnis zur persönlichen Betreuung genutzt werden kann und ggf. auch sollte, um effizient und kundenbedarfgerecht zu handeln.

### Wie können wir Inside Sales erfolgreich implementieren?

Zunächst einmal sollte eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden. Welche Arten von Vertriebsmitarbeitern oder -abteilungen existieren momentan? Welche Aufgaben fallen an und wer bearbeitet diese? Welche Kunden werden von wem betreut? Wo treten Konflikte auf? Anschließend sind bei der

### Handlungsempfehlungen

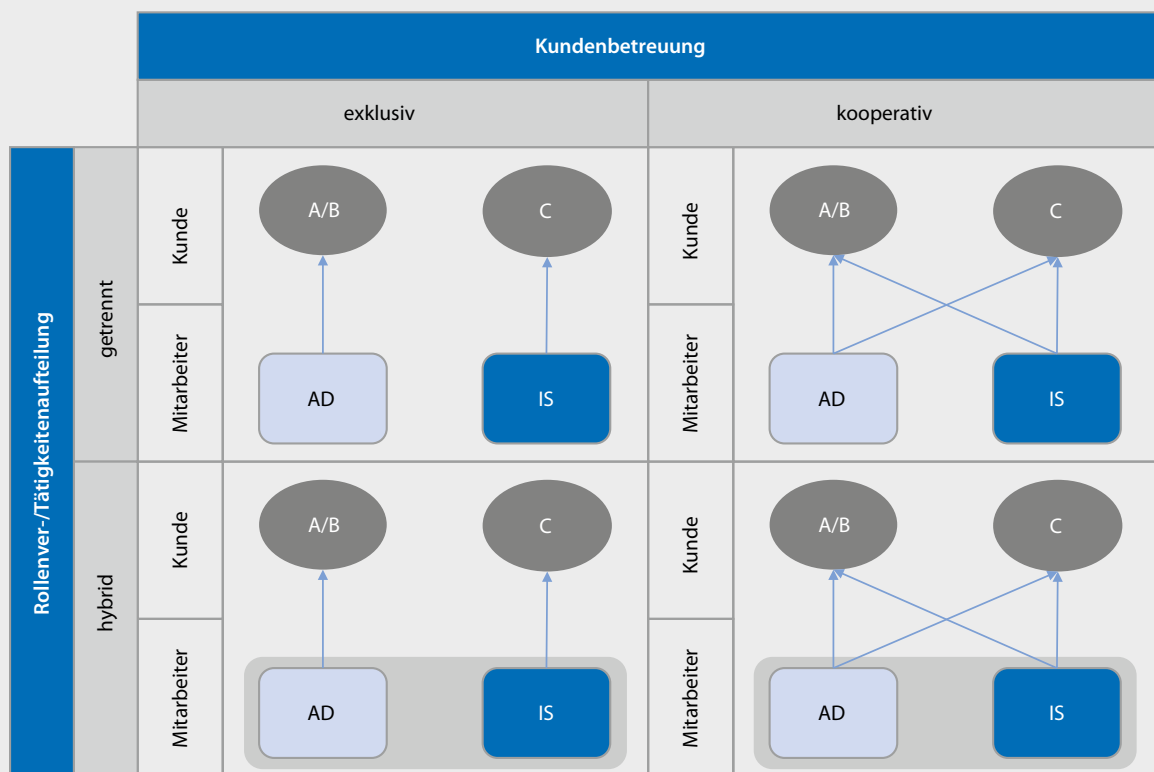
- Machen Sie sich bewusst, dass bei Ihnen im Vertrieb bereits viele Aktivitäten über Telekommunikationstechnologien abgewickelt werden – ob bewusst oder unbewusst.
- Überprüfen Sie mithilfe der Leitfragen, welches Potenzial für die Implementierung von Inside Sales in Ihrem Unternehmen steckt.
- Analysieren Sie, wo und in welchem Ausmaß Verkaufsaktivitäten aus der Ferne erledigt werden.
- Entscheiden Sie sich basierend auf den vorherigen Überlegungen für eine geeignete Implementierungsvariante.
- Setzen Sie die nötigen Änderungen unter frühzeitiger Einbeziehung aller Beteiligten um. Unterschätzen Sie nicht das Konfliktpotenzial.

Implementierung von Inside Sales im Unternehmen insbesondere zwei strategische Gestaltungsdimensionen zu beachten (siehe **Abbildung 4**).

**Rollenverteilung:** Zuallererst stellt sich die Frage nach der Rollenverteilung beziehungsweise danach, welche Tätigkeiten im Vertrieb zu übernehmen sind. Sollen speziell ausgebildete Experten für die Inside-Sales-Aktivitäten genutzt werden, die unabhängig und getrennt von den traditionellen Außendienstmitarbeitern agieren? Oder werden Vertriebsmitarbeiter bevorzugt, die sowohl vor Ort beim Kunden als auch über digitale Kommunikationskanäle Verkaufsabschlüsse erzielen, also als Hybridlösung? In der Praxis führen Unternehmen sehr häufig parallel zum Außendienst eine Inside-Sales-Abteilung ein. Jedoch hat dies oftmals zur Folge, dass Außendienstmitarbeiter parallel zur Inside-Sales-Abteilung ebenfalls Verkaufsabschlüsse aus der Ferne realisieren, dies jedoch nicht strategisch vom Unternehmen gesteuert wird.

**Kundenbetreuung:** Die zweite Gestaltungsdimension betrachtet die Betreuung der Kunden. Sollen die Kunden entweder exklusiv durch den Außendienst oder ausschließlich durch Inside Sales betreut werden, oder ist eine kooperative Betreuung erstrebenswert? Mit der Einführung gesonderter Inside-Sales-Abteilungen geht in der Praxis häufig auch eine trennscharfe

**Abb. 4 Umsetzungsvarianten von Inside Sales**



Quelle: eigene Darstellung



Zuordnung der Kunden einher. So werden beispielsweise A- und B-Kunden häufig durch den Außendienst und C-Kunden durch Inside Sales betreut.

Bei der Entscheidung für eine der vier Implementierungsmöglichkeiten von Inside Sales sollte das Management des Unternehmens mögliche Konflikte berücksichtigen. Insbesondere die häufig zu beobachtende Variante getrennter Rollen samt exklusiver Kundenbetreuung führt oft zu starken Konflikten und Widerständen. Etablierte Außendienstmitarbeiter nehmen

*„Etablierte Außendienstmitarbeiter nehmen die Einführung einer Inside Sales-Abteilung als Angriff auf ihre Stellung im Unternehmen, ihre Fähigkeiten und Freiheiten und in einigen Fällen gar als Existenzbedrohung wahr.“*

die Einführung einer Inside-Sales-Abteilung als Angriff auf ihre Stellung im Unternehmen, ihre Fähigkeiten und Freiheiten und in einigen Fällen gar als Existenzbedrohung wahr. Um diesem entgegenzuwirken, sollte frühzeitig mit dem Außendienst gesprochen und viele Verkäufer in die Entscheidung und Einführung eingebunden werden. So kann beispielsweise die zusätzlich zur Verfügung stehende Zeit für die Betreuung der profitabelsten Kunden als positive Errungenschaft hervorgehoben werden. Diese exklusive Betreuung der Kunden kann jedoch auch zu weiteren Problemen führen. Zum einen sind Außendienstmitarbeiter nicht bereit, eigene Kunden an Inside-Sales-Mitarbeiter abzugeben oder tun dies nur widerstrebend. Zum anderen kann die Herabstufung eines B-Kunden in die Kategorie C und die damit einhergehende Veränderung der Betreuung zu Unmut beim Kunden führen.

Einige der Konflikte können dadurch vermindert werden, dass anstelle strikter Rollenverteilungen in Form getrennter Abteilungen eine hybride Struktur gewählt wird. Dies impliziert, dass es keine Experten für den Außendienst und Inside Sales gibt, sondern dass jeder Vertriebsmitarbeiter sowohl vor Ort beim Kunden als auch aus der Ferne Verkaufsabschlüsse tätigen kann. Durch die Anpassung der Tätigkeiten des Außendienstes können Existenzängste genommen werden. Zudem wird einer ungeordneten Übergabe von Kunden entgegengewirkt, da diese unabhängig von der Verkaufsart vom selben Vertriebsmitarbeiter betreut werden.

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind in der gesamten Wertschöpfungskette zu erkennen. Sie revolutioniert den Einkauf, die Logistik, die Produktion und macht auch vor dem Vertrieb nicht halt. Sich diesen Veränderungen im Vertriebsmanagement zu stellen, ist von essentieller Bedeutung für ein Unternehmen. Jedes Unternehmen setzt bereits heute im Verkaufsprozess Telekommunikationstechnologien ein. Zudem schließen viele Unternehmen schon heute nicht mehr alle Verkaufsabschlüsse exklusiv beim Kunden vor Ort ab. Jedoch wird diese hybride Art des Verlaufs nur bei

## Kerngedanke 4

Die Einführung einer gesonderten Inside-Sales-Abteilung stellt nicht immer den Königsweg dar. Auch der bewusste Einsatz von Medien zum Verkaufsabschluss durch den Außendienst ist eine mögliche Alternative.

---

den wenigsten Unternehmen aktiv und systematisch gesteuert. Hier bietet sich durch den Einsatz von Inside Sales für viele Unternehmen ein großes Differenzierungs- und Einsparungspotenzial.

### Literatur

Albrecht, C., Seley, A., Heller, K. (2014): Outside in: The rise of the inside sales team, ZS and Reality Works research on inside sales in high tech, [www.zs.com/-/media/pdfs/zs-reality-works-isr-executive-summary.pdf?la=en](http://www.zs.com/-/media/pdfs/zs-reality-works-isr-executive-summary.pdf?la=en), Abruf: 19.06.2017

Boyle, B. A. (1996): The importance of the industrial inside sales force: A case study, in: *Industrial Marketing Management*, 25, 5, S. 339-348

Gessner, G., Scott, R. A. (2009): Using business intelligence tools to help manage costs and effectiveness of business-to-business inside-sales programs, in: *Information Systems Management*, 26, 2, S. 199-208

Krogue K. (2013): What is inside sales? The definition of inside sales, [www.forbes.com/sites/kenkrogue/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales/#79c8d71366d8](http://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2013/02/26/what-is-inside-sales-the-definition-of-inside-sales/#79c8d71366d8), Abruf: 19.06.2017

Marshall, J. J., Vredenburg, H. (1988): Successfully using telemarketing in industrial sales, in: *Industrial Marketing Management*, 17, 1, S. 15-22

Microsoft (2017): Microsoft to hire 600 people in Ireland, Microsoft News Centre Europe, [news.microsoft.com/europe/2017/02/17/microsoft-to-hire-600-people-in-irelands-new-emea-inside-sales-centre/#sm.0000qez4nko9ke0lxzt20hkkmk5vux](http://news.microsoft.com/europe/2017/02/17/microsoft-to-hire-600-people-in-irelands-new-emea-inside-sales-centre/#sm.0000qez4nko9ke0lxzt20hkkmk5vux), Abruf 19.06.2017

Moncrief, W. C., Shipp, S. H., Lamb, C. W., Cravens, D. W. (1989): Examining the roles of telemarketing in selling strategy, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, 3, S. 1-12

Moriarty, R. T., Moran, U. (1990): Managing hybrid marketing systems, in: *Harvard Business Review*, 69, 6, S. 146-155

Mantrala, M., Albers, S. (2012): The impact of the internet on B2B sales force size and structure, in: Lilien, G. L., Grewal, R. (Hrsg.): *Handbook of Business-to-Business Marketing*, Cheltenham, UK, S. 539-558

Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Schillewaert, N., Baker, T. L. (2012): The differing effects of technology on inside vs. outside sales force to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination, in: *Journal of Business Research*, 65, 7, S. 929-936

## Kerngedanke 5

### Die Implementierung von Inside Sales erfordert ein professionelles Change-Management, um Konflikte zu vermeiden.

---



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

#### 🔍 Inside-Sales-Einsatz

Glaser, C.: Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Glaser C.: *Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern*, Wiesbaden 2017, [www.springerprofessional.de/link/12325448](http://www.springerprofessional.de/link/12325448)

Hummel, F.: *Wirkungsvolle Kundenerlebnisse durch Marketing Automation*, in: Hummel, F.: *Marketing und Sales Automation*, Wiesbaden 2017, [www.springerprofessional.de/link/12308278](http://www.springerprofessional.de/link/12308278)