

Fachartikel, 27.08.2010

Erfolgsfaktor Innendienst**Das Modell der „internen Service-Firma“**

Von Helga Schuler, Top-Perform

Was macht eigentlich unser Innendienst? Diese Frage stellen sich immer mehr Unternehmen - führt doch bisher der Innendienst im Vertrieb und Service eher ein Schattendasein. Dabei haben seine Mitarbeiter die meisten Kundenkontakte im Unternehmen.



In vielen Unternehmen weiß die rechte Hand nicht, was die linke tut - vor allem im Vertrieb und Service. Währenddessen hängt der Kunde an der Hotline, bis es ihm zu bunt wird.

Bestellungen, Aufträge, Rückgaben, Terminkoordinationen, Reklamationen - wann auch immer der Kunde ein Anliegen oder Problem hat, wendet er sich in der Regel an den Innendienst. Auch weil der Außendienst meist schlecht erreichbar ist. Als „Mädchen für alles“ hat der Innendienst zusätzlich vielfältige interne Aufgaben, wie beispielsweise Messevorbereitung und Messestanddienst, Werbeprospekte versenden und Besucherbewirtung. Auch in Projekten wird der Innendienst oft gerne hinzugezogen. Schließlich kennt er sich im Unternehmen bestens aus und kann bei vielem unterstützen.

Mit der Frage aber, wie sich der Innendienst und dessen Kundenkontakte effizient als Vertriebsressource nutzen lassen, beschäftigt sich nur eine Minderheit der Unternehmen. Dies wiegt umso schwerer, als Vertrieb und Service eine starke Einheit bilden sollten. Weiß doch die Autoindustrie schon lange: „Das erste Auto wird im Laden verkauft, das zweite in der Werkstatt“

Ineffiziente Ablauf-, Informations- und Kommunikationsprozesse

Grundlage für eine Optimierung ist die Überwindung des ewig andauernden Kleinkriegs zwischen Außen- und Innendienst. Dazu muss sich das Selbstverständnis der beiden Bereiche verändern. Noch immer ist es heute so, dass der Außendienst sich als der „Hunter“, der Jäger versteht, der das Wild über den Zaun ins Gehege des Innendienst wirft, der als „Farmer“, als Heger und Pfleger alle Versprechen einlöst, die der Außendienst gemacht hat und alle Probleme für den Kunden löst. Dies hat zur Folge, dass dem Innendienst oft die Informationen fehlen, die erbraucht, um den Bestandskunden richtig zu betreuen. Nicht selten ist es unklar, welche Kompetenzen und Verantwortungen der Mitarbeiter im Innendienst hat. Hinzu kommt, dass jeder einzelne Außendienstmitarbeiter andere Anforderungen an „seinen“ Partner im Innendienst hat.

Hin zur verkaufsaktiven Service-Einheit

Die „interne Service-Firma“ ist ein neues Modell, bei dem das Verhältnis zwischen Innen- und Außendienst neu geregelt ist: Der Außendienst hat die Verantwortung für die Sales Prozesse bei Neu- und Bestandskunden und ist Auftraggeber des Innendienstes. Der Innendienst stellt sich wie ein „interner outsourcer“ auf und ist Dienstleister des Außendienstes. Beide Partner haben sowohl Rechte als auch Pflichten, um die Betreuung der Kunden zu sichern.

Dies bedeutet, dass alle Dienstleistungen, die der Innendienst für den Außendienst übernimmt, gesammelt und erfasst werden. Anschließend werden alle diese Dienstleistungen bewertet, mit

Prozessen und Service Level Agreements (SLAs – wie zum Beispiel die Erreichbarkeit) hinterlegt und gegebenenfalls abgegrenzt. In der Praxis zeigt sich dabei immer wieder, dass von der Abteilung die unterschiedlichsten Tätigkeiten wahrgenommen werden, die mit den Kernthemen oder den gewünschten Aufgaben nichts zu tun haben.

Mit dem Vertrieb wird besprochen und festgelegt, wie die Prozesse vertriebs- bzw. kundenorientierter gestaltet werden können. Wo fragt der Innendienst z.B. proaktiv nach einem Upgrade? Wie kann der Innendienst Mitarbeiter einen Bedarf erfragen und an den Außendienst weitergeben?

Ein weiteres Ziel der neuen „internen Service-Firma“: Die Organisationseinheit wird kundensegmentspezifisch aufgestellt, um so die individuelle Behandlung diverser Kundenzielgruppen zu gewährleisten. Definierte Kennzahlen und regelmäßige Reports sorgen für Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

In Rahmen dieser Neuausrichtung wird schnell klar, welche neuen und unterschiedlichen Anforderungen an die Innendienstmitarbeiter in den unterschiedlichen Kundensegmenten aktuell gestellt werden.

Der Dienstleistungsvertrag

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Zusammenarbeit „auf Zuruf“ zwischen Innendienst und Außendienst in den wenigsten Fällen klappt. Das Ritual einen schriftlichen Vertrag zu schließen leitet eine „neue Welt“ in der Zusammenarbeit ein. Hier sind die Prozesse und SLAs festgehalten, es sind Standards für die Zusammenarbeit festgelegt. Die Zeit in der jeder Außendienst „seinen“ Innendienstmitarbeiter so gefordert hat, wie er es gerade wollte sind damit vorbei. Die Leistung des Innendienstes ist somit transparent und wird messbar und nachvollziehbar. Der Dienstleistungsvertrag dient der Versachlichung der Beziehung zwischen Innendienst und Außendienst. Es wird deutlich, dass sowohl Außendienst als auch Innendienst sich neu erfinden, sich verändern müssen.

Performanceorientierte Ausrichtung

Durch die Transparenz seiner Leistungen kann der Innendienst nun auch ressourcenorientiert gesteuert werden. Es ist möglich, die Mitarbeiterkapazitäten zu berechnen, die gebraucht werden, um die Prozesse inkl. der zu beantwortenden Anrufe um zu setzen. Dies ist nicht einfach, gibt es im Innendienst einerseits doch asynchrone Tätigkeiten (z.B. Bearbeitung von Faxen und anderen Schreiben), die nacheinander durchgeführt werden können und Anrufe, die „synchron“ sind, also nicht wie an einer Perlenschnur hereinkommen, sondern in unterschiedlicher Frequenz sofort, nur im Rahmen einer kurzen Wartezeit beantwortet werden müssen.

Zentrale Steuerung

Wenn der Innendienst hinterfragt wird, dann wird sich - wenn verschiedene Standorte da sind - die Frage stellen, ob die Innendienst Einheit nicht besser zentral gesteuert und gemanagt wird. Einheitliche Standards und Prozesse, die Sicherung der Erreichbarkeit (Gewährleistung des „Pooleffekts“) und mehr Effizienz sprechen dafür. Dies heißt nicht, dass eine zentrale Einheit geschaffen werden muss, da es möglich ist, dass Teams an den Standorten virtuell zusammenarbeiten.

Change Management

Es hört sich einfach an, aber es ist ein kultureller Wandel, der durch diese Veränderung angesagt ist. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen aus alten Mustern herauspringen und in eine neue, transparente Welt mit klaren Verantwortlichkeiten und neuen, messbaren Regeln eintreten. Dies braucht seine Zeit, aber auch konsequente Vorgaben, die einen Rückfall in alte, liebgewonnene Verhaltensweisen verhindern.

QUERVERWEIS

Publikation



Der neue Innendienst

Die Pionierin für Telefonmarketing und Servicequalität Helga Schuler stellt ein Modell für den Innendienst vor, bei dem der Servicegedanke sowohl in der Vertriebsorganisation als auch dem Kunden gegenüber praktiziert wird.

▶ weitere Informationen

<http://www.amazon.de/gp/product/3834905798?ie=UTF8&tag=perspektivemi-21&linkCode=as2&camp=1638&creative=6742&creativeASIN=3834905798>

ZUM AUTOR

Über Helga Schuler

TOP-PERFORM



Helga Schuler ist eine Pionierin in Sachen Serviceoptimierung und realisierte als solche die ersten Telemarketing-Teams und Callcenter in Deutschland. Mit ihrer Netzwerkorganisation TOP-PERFORM berät sie Strategie- und Organisationsveränderungen in Service und Vertrieb.

TOP-PERFORM
Chattenpfad 29
65232 Taunusstein

☎ +49-6128-7480908
✉ HS@top-perform.de
🏠 <http://www.top-perform.de>

Über Perspektive Mittelstand

Die Perspektive Mittelstand ist eine unabhängige, branchenübergreifende Business-Plattform zur Förderung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen und ihrer Mitarbeiter. Ziel der Initiative ist es, über hochwertige Informations-, Kommunikations- und Dienstangebote rund um den unternehmerischen und beruflichen Alltag die Wissensbildung, Kommunikation und Interaktion von und zwischen Existenzgründern, Unternehmern, Fach- und Führungskräften und sonstigen Erwerbstätigen zu unterstützen. Weitere Informationen zur Perspektive Mittelstand unter: www.perspektive-mittelstand.de