

Beitrag zum Highlight-Vortrag von Helga Schuler auf der CRM-expo

Highlight-Vortrag:

Der neue Innendienst - mehr Vertriebsproduktivität durch die interne Service-Firma

- + Der Innendienst als Teil einer service-orientierten CRM-Strategie
- + Kundensegment-spezifische Aufstellung im Innendienst
- + Der vertriebs-orientierte Innendienst-Mitarbeiter

Ressource Innendienst: Das Modell der „internen Servicefirma“

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.

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. Dennoch steht in Unternehmen immer die Frage auf der Tagesordnung, wie sich der Innendienst und dessen Kundenkontakte noch effizienter als Vertriebsressource nutzen lassen und welche Weichen es zu stellen gilt, dass Vertrieb und Service noch stärker als eine Einheit agieren. Weiß doch die Automobilindustrie schon lange: „Das erste Auto wird im Laden verkauft, das zweite in der Werkstatt“

Zusammenarbeit Innendienst und Außendienst

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 er braucht, 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.

Das Modell der „Internen Service Firma“

Die „Interne Servicefirma“ 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 Up-grade? 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 Zeiten, 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 umzusetzen. 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 und 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, liebgegewonnene Verhaltensweisen verhindern.

Autorin:

Helga Schuler, Pionierin in der Serviceoptimierung, sie realisierte die ersten Tele Sales Teams und Call Center in Deutschland. Mit ihrer Netzwerkorganisation TOP-PERFORM berät sie Unternehmen bei Strategie- und Organisationsveränderungen in Service und Vertrieb. www.top-perform.de

Kontakt:

top-perform Helga Schuler
Managementberatung für
Wachstum und Performance
Chattenpfad 29
65232 Taunusstein
Tel.: 06128 74 80 908
Fax: 06128 74 80 909
E-Mail: hs@top-perform.de
www.top-perform.de

Wir bitten um ein Belegexemplar bzw. ein .pdf-File des Abdrucks bzw. den Link zur Online-Veröffentlichung. Vielen Dank!