

## SERVICE-CENTER (2)

# Inhouse oder Outsourcing?

Bei der Entscheidung für oder gegen ein eigenes Service-Center gibt es eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen. Welche Lösung die richtige ist, hängt stark davon ab, welche Bedeutung welchen Faktoren beigemessen wird.

Immer mehr Sparkassen sehen einen wichtigen Handlungsbedarf bei dem Vertriebskanal „Telefon“.

Dadurch entsteht automatisch die Frage: Ist es sinnvoll, ein eigenes Service-Center zu betreiben, oder macht es mehr Sinn, diese Leistung von einem externen Dienstleister einzukaufen? So berechtigt diese Frage ist, so schwer ist sie eindeutig zu beantworten. Gerade hier wird es ganz auf die individuelle Situation jeder Sparkasse (auch in Verbindung mit dem Verbandsgebiet) ankommen.

Um diese Entscheidung richtig treffen zu können, gilt es, zunächst für das Haus die Zielsetzung genauer zu definieren und die einzelnen Ziele in ihrer Priorität zu gewichten.

Was möchten Sie genau mit dieser zentralisierten Dienstleistung erreichen?

- > optimierte Erreichbarkeit der Sparkasse für den Kunden
- > durch optimierten Service höhere Kundenzufriedenheit
- > Kostenersparnis z. B. im Bereich Personal, Raum, Technik
- > aktive Vertriebsunterstützung durch Terminierung und Cross-Selling
- > Entlastung des stationären Vertriebs von administrativen Tätigkeiten
- > verstärkte Kundenbindung auch bei den „neuen Medien“

## Optimierte Erreichbarkeit für den Kunden

Eine „mangelnde“ Erreichbarkeit wirkt häufig als Initialzündung, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen.

Kunden rufen immer häufiger für diverse Fragen an. Diese Anrufe immer innerhalb von ca. 20 Sekunden anzunehmen (entspricht ca. dreimaligem Läuten) kann in den Filialen heute nicht mehr gewährleistet werden.

Die Geduld der Kunden nimmt aber gleichzeitig ab, das heißt, schon nach dieser kurzen Zeit haben sie das subjektive Gefühl „da arbeitet wohl keiner?!“.

Zudem ergeben sich im Laufe des Tages recht unterschiedliche Anruferauf-

kommen. Das heißt, gerade wenn das Telefon in Filialen bedient wird, geschieht es sehr schnell, dass mehrere Kunden gleichzeitig anrufen und dann nur auf ein Besetzzeichen stoßen. Auch das führt zu Kundenzufriedenheiten.

Ebenso möchten Kunden auch außerhalb der (oft verringerten) Öffnungszeiten Informationen. Auch hier gilt es, die Erreichbarkeit zu verbessern.

Wenn man nun Inhouse und „externer Dienstleister“ vergleicht, können zunächst beide diese Erreichbarkeit auf jeden Fall wesentlich verbessern.

Der entscheidende Faktor hierbei ist eine bedarfsgerechte Personaleinsatzplanung.

Bei den Randzeiten (z. B. bis 20.00 Uhr) ist der Service für den Dienstleister oft leichter darzustellen, da das Personal ja für mehrere Häuser zur Verfügung steht. Ebenso können kurzzeitige Spitzen oft leichter ausgeglichen werden.

Bei der Inhouse-Lösung muss man genau überlegen, welche Service-Zeiten sinnvoll sind. Außerdem ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter eine große Bereitschaft zu flexiblen Arbeitszeiten mitbringen.

Für die Erfüllung dieses Zieles gibt es natürlich auch noch eine interessante Variante der Kombination. Das heißt, die Randzeiten und auch Überläufe werden an einen externen Dienstleister weitergeleitet. Die Kernarbeit (ca. 90 Prozent der Anrufe) wird im Haus direkt belassen.

## Optimierter Service

Bei dieser Zielsetzung steht im Vordergrund, dass in einer zentralisierten Einheit bestimmte Qualitätsstandards oft leichter einführbar und umzusetzen sind. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sich eine engagierte Leitung kontinuierlich darum kümmert. Dies ist grundsätzlich bei beiden Varianten möglich.

Um nun hier wieder einen Vergleich zwischen möglichen Inhouse-Leistungen und Möglichkeiten eines externen



**Intern oder extern – ein Service-Center sollte dem Kunden als Informationsquelle zur Verfügung stehen.** elektraVision

Dienstleisters zu ziehen, kommt es entscheidend auf die genaue Definition der gewünschten Qualitätsstandards an. Je anspruchsvoller und individueller der Service für die Kunden sein soll, desto schwerer (oft auch teurer) wird es sein, diese bei externen Dienstleistern einzufordern. In der Praxis ist es diesen – auch wenn sie sich bemühen – nur schwer möglich, die verschiedenen individuellen Wünsche der unterschiedlichen Häuser konsequent zu berücksichtigen. Der Grund hierfür liegt vor allem in den handelnden Menschen.

Besonders deutlich wird es, wenn über das reine „Beantworten“ der Kundenfragen hinaus der Aspekt der Vertriebsaktivität ein wichtiger Gesichtspunkt für ein Service-Center ist. Hier wird der Bereich der rein standardmäßigen Beantwortung verlassen. Es kommt darauf an, die mannigfachen Vertriebsziele der unterschiedlichen Häuser individuell und spontan variierend umsetzen zu können. Diese Fähigkeit trauen oft Berater ihren Inhouse-Teams schon nicht wirklich zu. Noch diffiziler wird es dann bei der Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister.

## Kostenersparnis

Wenn dieser Vertriebsweg nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht gesehen wird, kann auf den ersten Blick oft die Lösung des Outsourcings sehr verlockend sein.

In erster Linie geht es hierbei um eine klare „Investitionsersparnis“. So werden die Entwicklungskosten (Projektarbeit im eigenen Haus), technische Investitionen (Hardware, Software), Raumkosten und natürlich auch Personalkosten zunächst eindeutig direkt gespart. Das „Investitionsrisiko“ wird für das eigene Haus minimiert und auch Fachwissen im Bereich Service-Center muss nicht direkt aufgebaut werden. Eine Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister bietet aus Kostengesichtspunkten zumindest zunächst eine eindeutige „Risikoeinschränkung“.

Allerdings werden bei genauerer Betrachtung oft einige wichtige Kostenfaktoren vergessen. So entsteht durch die

Wie viel Wert legen Sie auf?	Wenig	Mittel	Sehr viel
Steigern der Servicequalität			
Eingehen auf verändertes Kundenverhalten (Strukturen in Unternehmen basieren auf Briefkontakt)			
Entlasten des stationären Vertriebs von Basistätigkeiten			
Schaffen von Freiraum für Beratung und Verkauf			
Nutzen von Synergieeffekten			
Steigern der Effizienz im Vertrieb			
Verbessern Ihrer telefonischen Erreichbarkeit			
Konzentriertes und schnelleres Bearbeiten von Anfragen			
Nutzen eines „Frühwarnsystems“ und eine exzellente Visitenkarte des Unternehmens			
Professionelles Telefonverhalten			
Kundenorientierte Gespräche			
Eingehen auf regionale Besonderheiten (z. B. Kirchweih, Hochwasserkredit, hauseigene Marketingaktionen)			
Aktives Prägen Ihres gewünschten Unternehmensimages (hauseigene Unternehmenskultur)			
Berücksichtigen regionaler Dialekte			
Sehr schnell auf Besonderheiten reagieren (z. B. Geldautomatenausfall oder Ähnliches)			
Ihre Kundenkontakte bleiben im Haus			
Erhalten der Individualität in der hauseigenen Terminologie			
Individuelle Bearbeitung der Anfragen über Standardabläufe hinaus			
Aus eingehenden Gesprächen Terminvereinbarungen erzielen			
Ein stimmiges Preis-/Leistungsverhältnis			
Anwenden Ihrer internen Qualitätsstandards			
Direkter Zugriff auf Mitarbeiter und deren Verhalten			

Auslagerung in ein anderes Unternehmen innerhalb der Sparkasse ein nicht zu unterschätzender erhöhter Koordinationsaufwand. Ebenso ist die Quote der wirklich fallabschließenden Bearbeitung meist wesentlich geringer. Statt 80 Prozent bei einem eigenen Service-Center liegt hier die Quote nur bei 40 bis 60 Prozent der Anrufe (je nach Definition der Leistungen). Das bedeutet jedoch, dass im eigenen Haus weiterhin ein wesentlich höherer Anteil der „Nacharbeit“ anfällt. Diese somit bleibenden Kosten sind immer bei der Vergleichsrechnung aufzurechnen.

Aus Kosten-Gesichtspunkten gibt es neben dieser heute gestellten Frage Inhouse oder Outsourcing noch einige interessante Varianten, z. B. Kooperation von mehreren Häusern im Bereich der Technik (z. B. Server, Software, Legitimationsprogramm) bei gleichzeitig individuell unterschiedlich geprägten Service-Centern. Bei dieser Variante ist es wichtig, darauf zu achten, dass die technischen Kapazitäten genügend groß sind, da ansonsten durch eine verlangsamte Technik der eigentlich gewünschte Servicestandard sehr schnell wieder an Wert verliert. In der Praxis hat eine derartige „Bremse“ bereits in manchen Häusern zu schlagartigen Verlusten im Bereich „Service-Level“ geführt (bis zu 20 Prozent).

Bei einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung sind aber leider gerade die Leistungen eines Service-Centers nur schwer in Zahlen messbar. Der Wert liegt oft indirekt darin, dass die Verkäufer vor Ort dadurch besser zu ihrer Aufgabe des Verkaufs kommen. Nur genau zuzuordnen, welches Geschäft deswegen entstanden ist, ist nicht möglich.

An dieser Stelle sei noch generell darauf hingewiesen, dass bei dieser Betrachtungsweise oft ein Faktor (aus meiner Sicht) fälschlicherweise als „Ertrag“ gesehen wird. Es handelt sich hierbei um den Faktor „Personalsparnis“ in den einzelnen Filialen. Es ist natürlich richtig, dass durch die Entlastung im Bereich Telefon, das Arbeitsvolumen abnimmt. Die entscheidende Frage ist nun, wie diese neue „freie Zeit“ dort verwendet wird. Man kann entweder Personal „abbauen“ oder aber die Vertriebsaktivitäten erhöhen.

Neben diesen nur beispielhaft genannten leicht messbaren Faktoren, spielen noch wichtige so genannte „weiche Faktoren“ eine Rolle. Diese werden deutlich, wenn Sie bei der Gewichtung der Zielsetzung z. B. das Ziel „optimierter Service – höhere Kundenzufriedenheit“ und „Entlastung des stationären Vertriebs“ für wichtig erachten.

Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden. Bisher hatte er die Möglichkeit, di-

rekt bei seinem Berater, den er oft schon jahrelang kennt, all seine Wünsche und Fragen zu klären. Für den Kunden war dies erlebtermaßen fallabschließend. Bisher hat er sich nur geärgert, wenn er die Sparkasse nicht erreicht hat oder es ständig besetzt war.

Wird nun dieser Anruf durch ein externes Service-Center bearbeitet, erlebt der Kunde zunächst, dass er schnell jemanden erreicht. Danach allerdings endet es häufig (40 bis 50 Prozent) mit dem Versprechen, dass jemand bei ihm zurückruft oder er eine Nachricht erhalten wird. Der Kunde empfindet dies oft als anonym (oft auch aus Vorurteilen heraus) und er fühlt sich „abgeschoben“. Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit ist nur sehr schwer erreichbar.

Die Entlastung des stationären Vertriebs ist auch nur in Teilen gewährleistet. Zum einen müssen viele Leistungen trotzdem noch selbst erbracht werden, zum anderen entstehen teilweise sogar Zusatzarbeiten, da Details, die der Dienstleister nicht geliefert hat, noch erfragt werden müssen. Neben dem Zeitaufwand entsteht bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit, dass sie als „Zuarbeiter“ des externen Dienstleisters fungieren.

Auch neue interne Service-Center haben oft am Anfang mit der Akzeptanz zu „kämpfen“. Wenn der Kunde aber dann erkennt, dass z. B. „Frau Müller“, die er ja schon aus der Filiale kennt, dort arbeitet, dann wächst das Vertrauen in diesen „neuen“ Weg sehr schnell.

Bei der Entscheidung Inhouse oder Outsourcing gibt es also eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen.

Welche Lösung für das eigene Haus die richtige ist, hängt stark davon ab, welche Priorität Sie auf welche Faktoren legen.

Die Fragen in der Tabelle oben können Ihnen dabei ein wenig helfen.

Wenn Sie aus diesen 23 Punkten auf mehr als acht Punkte sehr viel Wert legen, sollten Sie sich intensiv damit auseinandersetzen, ein eigenes Service-Center zu installieren bzw. wenn es schon Teileinheiten gibt, diese zu optimieren. Genauso kann sie eine hervorragende Grundlage für ihre „Wünsche“ an einen externen Dienstleister sein.

Unabhängig zu welchem Ergebnis Sie kommen, wird für den Erfolg dieser „neuen Kundenkontaktart“ ein wichtiger Punkt sein, wie Sie es im Haus etablieren.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe Anregungen, wie Sie die Dienstleistung „Service-Center“ bei den Mitarbeitern etablieren können (internes Akzeptanzmarketing). Dies gilt sowohl für eine Inhouse-Lösung als auch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister.

**Beate Blieninger**  
Grassau