

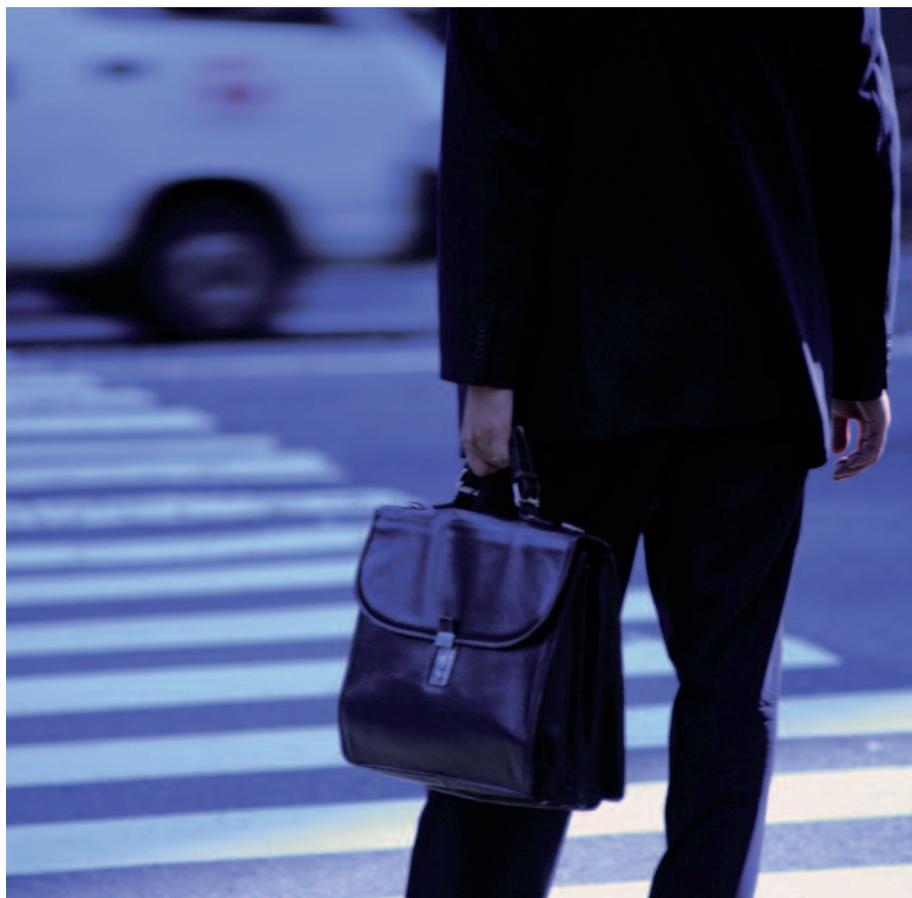
Der namenlose Steuermann

Ein Dienstleister muss nicht nur ausgewählt, sondern in der täglichen Arbeit gesteuert und begleitet werden. Für diese Position fehlt es nicht an geeignetem Personal – wohl aber an einem richtigen Titel. Im operativen Geschäft wird das zum Problem.

In kaum mehr als 15 Jahren entwickelte sich die Branche der Call Center-Dienstleister zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig in Deutschland. Und jenseits von Datenkandalen nehmen Politik, Medien und die breite Öffentlichkeit diese moderne Form der kommunikativen Massensachbearbeitung auch als einen wichtigen Wirtschaftsbereich wahr. Für den Beruf des Call Center Agent gibt es mittlerweile einen eigenen Ausbildungsweg inklusive IHK-Zertifikat. Aber wie sieht es mit den Dienstleistersteuern und -steuerinnen aus? Irgend jemand beauftragt und steuert schließlich die Schar der Dienstleister mit ihren vielen Mitarbeitern. Doch in Deutschland hat sich noch keine griffige Berufsbezeichnung für diese spezielle Tätigkeit durchgesetzt. Bei der Recherche tauchen zwar die unterschiedlichsten Begriffe auf, darunter:

- Partnermanager/in
- Outsourcing Specialist
- Vendor Manager
- Partner Koordinator/in
- Business Relation Manager
- Referent für Customer Care
- External Operations Manager

Doch kaum einer dieser Titel findet zwei Treffer. Der Call Center Dienstleistersteuerer bleibt also vorher ein Synonym. Das ist schade, denn immerhin: Der Bedarf an dediziertem Personal, welches sich um die Betreuung und operative Steuerung der Call Center-Dienstleister kümmert, wird erkannt. Das war nicht immer so. Noch vor gut fünf Jahren stachen solche Stellenanzeigen als Exoten heraus und waren dementsprechend rar gesät, es galt: „Das machen Sie mal eben noch nebenbei mit.“ Doch wenn es schon keinen richtigen Titel gibt, dann zumindest Aufgaben! Das Bewusstsein dafür herrscht



zwar nicht stets sofort vor, es entwickelt sich aber nach und nach. In der Folge starten Dienstleistersteuerer mit einer Nebenher-Aufgabe, die sich mit der Zeit zu einem veritablen Vollzeitjob entwickelt.

Der Fall des Mister X

Bislang verliefen – und scheiterten – viele Outsourcing-Projekte in etwa nach folgendem Schema: Ein Unternehmen sucht einen Dienstleister für eine spezielle Aufgabe. Das Management besucht verschiedene potenzielle Outsourcer und erstellt daraufhin eine

mehr oder weniger umfangreiche Ausschreibung, drei bis fünf Dienstleister nehmen daran teil. Unter Einbeziehung der Rechtsabteilung und des Einkaufs des Auftraggebers strickt das Unternehmen anschließend mit dem auserkorenen Dienstleister an dem vertraglichen Rahmen. Parallel gilt es, technische Details und operative Fragen zu klären. Da heißt es dann schnell: „Darum kümmert sich Herr X.“ Der bisherige Sachbearbeiter übernimmt nun, so nebenher, die Betreuung des Dienstleisters. Kein Problem, denn als langgedientes Unternehmensmitglied kennt sich Herr X gut mit Produkten und Abläufen

Kommunikative Kombination



Harald Kling, Geschäftsführer
gkk DialogGroup

Früher, scheint's, war alles ein-fach. Ein Produkt kommt auf den Markt, der USP wird definiert, die Botschaft formuliert und über Massenmedien an die Zielgruppe kommuniziert, die dann handelt und kauft. Wenn sie dieses Produkt öfters kauft und es weiterhin gefällt, entsteht eine enge Verbindung zwischen Produkt und Marke.

Heute ist das alles mannig-fach. Produkte, Märkte, Botschaften, Zielgruppen, alles ist fragmentiert oder dispers oder spezialisiert. Auch die Definition von Bindung ist inzwischen relativ. Und obendrein potenziert die steigende Zahl der Kommunikationskanäle die Zahl der Möglichkeiten und Variationen ins Unübersichtliche.

Anstelle der alten Rechnungen stehen Formeln, die auf den Faktoren Emotion, Involvement und Interaktion beruhen. Zielgruppen sind nun tatsächlich Gruppen, die sich nach Interesse formieren, abgrenzen und austauschen. Die Botschaft entsteht beim Empfänger, und zwar in beide Richtungen.

Die Kunst des heutigen Dialogs besteht daher in der Übersetzung der Botschaft: in die Sprache der Zielgruppen und in die Bedingungen des jeweiligen Kanals. Ohne dass sie dabei Profil verliert oder ausfranst. Bei höherer Varianz muss der Kern erhalten bleiben. Das gilt für die SMS ebenso wie für Dialogleitfäden und Textbausteine für Mailings. Die Ansprache muss Flexibilität zeigen.

Kundenprofile helfen, die Komplexität zu reduzieren, denn wir brauchen Standards. Im Dialog können wir so exakt das richtige Angebot zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal mit der richtigen Tonalität an den Kunden bringen. Es geht um die smarte Kombination dieser Faktoren. Wir müssen lernen, mehrere Bälle in der Luft zu jonglieren – und dabei das Kundeninteresse fest im Blick zu behalten.

Sie sind anderer Meinung?
Senden Sie Ihren Leserbrief an: randnotiz@teletalk.de

aus. X fungiert als Schaltstelle und koordiniert alles – den jüngsten Release-Wechsel im ERP-System mit den erforderlichen Schulungen natürlich ebenso, wie die neueingeführte Verschlüsselungstechnik. X ist verantwortlich, obwohl er als Sachbearbeiter nicht unterschiftsberechtigt ist. Das spielt keine Rolle. X kommuniziert inzwischen auch die neuesten Produkte und die Änderungen im Marketingplan, damit die Agents des Dienstleisters darauf vorbereitet werden. X kümmert sich zusätzlich um die Vor-Ort-Besuche und Schulungstermine der Kollegen und wird so zum Gesicht des Auftraggebers. Da X auch inhaltlich längst am besten Bescheid weiss, wird X beauftragt, die laufenden Zahlen und die Rechnungen zu prüfen. Gibt es Probleme oder Kritik, muss X was machen, sich etwa um die Qualität kümmern. X beginnt nun, Zielkonflikte zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aufzuarbeiten. Allerdings will der Auftraggeber die eigenen Kosten senken und die Qualität optimieren – der Dienstleister dagegen will seinen Gewinn maximieren und produktionsoptimiert arbeiten. Ein Problem für X, denn der Auftraggeber ist einerseits sein Arbeitgeber, der Dienstleister aber andererseits sein „eigenes“ Projekt. Und so ist X plötzlich irgendwie nicht mehr da. Viele Absprachen gelten nun nicht mehr, das intuitive Verständnis ist dahin. Schon laufen weitere Dinge schief, eine Klärung muss her. Der Auftraggeber selbst hat seinen Dienstleister mit eigenen Augen allerdings zuletzt vor fünf Jahren gesehen. Einen Ersatz für X findet er zudem nicht, denn kein Mitarbeiter der eigenen Mannschaft ist bereit, die inzwischen umfangreichen Aufgaben zu übernehmen und dabei als Sachbearbeiter für 80 Agents beim Dienstleister verantwortlich zu sein. Das geht auch eigentlich gar nicht, oder?

Ungleichgewicht im täglichen Geschäft

Auch in anderen Fällen stehen die mit der Steuerung des Dienstleisters beauftragten Personen häufig ohne Titel und konkrete Positionsbezeichnung da. Folglich kann der oder die Verantwortliche zwar auf Arbeitsutensilien von Führungskräften zugreifen, sprich Notebook, Blackberry und Kreditkarte sind vorhanden, letztlich aber keinen Führungskräftestatus vorweisen. Sind tiefgreifende Entscheidungen notwendig, kann

der Steuerer nicht reagieren, muss Entscheidungen der übergeordneten Stelle akzeptieren und vertreten, obwohl er oder sie vielleicht viel besser weiß, dass sie aus mehreren Gründen falsch sind.

Hinzu kommt die grundlegende Herausforderung für Dienstleistersteuerer, dass die Ansprechpartner auf Seiten des Outsourcers in der Regel einen erheblichen Erfahrungsvorsprung im Umgang mit den Auftraggebern haben. In den meisten Fällen arbeiten Dienstleister schließlich für mehrere Unternehmen und sammeln dabei Erfahrungen, wie man am besten die eigenen Interessen verfolgt. Viele Auftraggeber haben hingegen bislang nur wenig Erfahrung im Umgang mit Dienstleistern. Call Center Dienstleistersteuerer kennen daher in den seltensten Fällen mehr als drei Outsourcer und ihre unterschiedlichen Kulturen. Daraus ergibt sich per se eine asymmetrische Verteilung der Erfahrungen und damit ein Ungleichgewicht bei der Kommunikation. Dies versuchen viele Unternehmen inzwischen dadurch auszugleichen, dass sie im Falle einer Neubesetzung der Stelle einen ehemaligen Teamleiter oder ein Projektleitungsmitglied eines Call Centers rekrutieren. Ein guter Anfang. Allerdings darf man nicht vergessen, dass auch diese Erfahrung meist nur bei einem Dienstleister, und nicht bei mehreren gesammelt wurde.

Es fehlt also weniger an geeignetem und aufbaubarem Personal, als vielmehr eine klare Berufsbezeichnung für den wichtigen Part des Dienstleistersteuerers. Das sollte sich möglichst bald ändern, denn auch ohne treffenden Titel ist damit zu rechnen, dass es binnen der nächsten fünf Jahre spezialisierte Headhunter, Studienangebote, Kongresse, Foren und Karrierepfade in Konzernen für solche Dienstleistersteuerer geben wird. Denn für Unternehmen wird es entscheidend sein, die eigenen Call Center-Dienstleister effizienter und zielgerichteter zu steuern, als es die Wettbewerber tun.

Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf ist Inhaber des EISQ European Institute for Service Quality.

E-Mail:
bernhard.gandolf@eisq.eu