



Foto: Fotolia

Kompetenzbedarf

Seit den frühen 90er Jahren nehmen die Call Center-Dienstleister zunehmend strategisch wichtige Aufgaben für ihre Auftraggeber wahr. Doch wer ist die Person, die den Dienstleister steuert? Wie kann man das lernen?

Vor etwa 150 Jahren begann der Siegeszug des so genannten „Telephons“, wie Phillip Reis seine Erfindung in Anlehnung an den „Telegraphen“ nannte. Ausgehend von einem Modell der Ohrmuschel, das Reis für den Physikunterricht entwickelt hatte, ersann er einen prototypischen, elektrischen Fernsprechapparat. Fand das „Telephon“ in der internationalen Fachwelt relativ schnell positive Resonanz, blieb der wirtschaftliche Erfolg zu Lebzeiten von Reis aus. Heute ist aus dieser wegweisenden Erfindung ein Multi-Milliarden-Euro-Markt in Deutschland erwachsen. Allein der Call Center Verband (CCV) beziffert die Größe der Call Center-Branche in Deutschland auf zwölf Milliarden Euro Umsatz pro Jahr, wobei Call Center-Dienstleister etwa fünf Milliarden Euro Umsatz auf sich vereinen. Dieser Markt ist nicht zuletzt ausgehend

vom Gedanken der Konzentration auf Kernkompetenzen erwachsen

Zusammenspiel mit Konfliktpotenzial

In der Zusammenarbeit von Auftraggebern mit ihren Servicepartnern kommen häufig Konfliktpotenziale ans Licht: Auf der einen Seite versuchen Dienstleister jeden Tag gegenüber verschiedenen Ansprechpartnern aus unterschiedlichen Unternehmen die Interessen des eigenen Unternehmens durchzusetzen. Dabei treffen sie auf Dienstleistersteuerer, die oft in ihre Rolle hineingewachsen sind, ohne im Vorfeld eine dedizierte Ausbildung für dieses komplexe Thema erhalten zu haben. Typischerweise lernt der Dienstleistersteuerer seinen Job „by doing“, interagiert dabei mit relativ wenigen An-

sprechpartnern bei vergleichsweise wenigen Dienstleistern. Damit liegt eine asymmetrische Erfahrungsverteilung vor: Auf der anderen Seite bestehen unterschiedliche Erwartungen zur Rolle des Dienstleisters. Auftraggeber kaufen einen Profi ein und glauben, danach regelt sich schon alles von selbst, eine Steuerung wäre nicht nötig, da der Dienstleister den Auftrag schließlich behalten will und sich auskennt. Dabei verkennen die Auftraggeber aber, dass auch der Dienstleister ökonomisch rational agiert. Dienstleister streben also nicht maximale Qualität bei minimalen Kosten für den Auftraggeber an, sondern zielen als gewinnorientierte Wirtschaftsbetriebe auf produktionsoptimiertes und damit gewinnmaximierendes Arbeiten.

In der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister und um Konflikte konstruktiv zu begegnen, kommt dem Dienstleistersteuerer nun eine wichtige Führungsfunktion zu. Sein Handeln wird ihm allerdings dadurch erschwert, dass er üblicherweise kein Direktionsrecht innehat, um die Interessen des eigenen Unternehmens auch durchzusetzen. Betrachtet man die Aufgaben des Dienstleistersteuerers, rekrutieren sich diese aus dem gesamten Lebenszyklus der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister – von der Auswahl bis hin zur Auflösung der Geschäftsbeziehung. Aus einer strategischen Perspektive besteht die Führungsaufgabe aus den Aspekten:

- Unterstützung bei der Definition der Sourcing-Strategie
- Dienstleisterauswahl
- Vertragsgestaltung
- taktische und strategische Dienstleistungsplanung und -Entwicklung
- Kostenmanagement
- Eskalationsmanagement
- Leistungsüberwachung

Aus der operativen Perspektive kommen weitere Aufgaben hinzu:

- Schnittstelle in und für die eigene Organisation
- Koordination Tagesgeschäft und operative Kurzfrist-Steuerung
- Qualitätsmanagement

Aufgaben und Fertigkeiten

Im Rahmen der strategischen Planung findet die Definition der Ziele statt, die mit der Fremdvergabe einer Leistung verbunden

werden. Auch gilt es festzulegen, welche Aufgaben vor dem Hintergrund des eigenen Geschäftsmodells für die Fremdvergabe geeignet sind und wie diese erfolgen sollte. Daraus leitet sich das strategische Anforderungsprofil an den zukünftigen Dienstleister ab. Stehen Ziele und Anforderungsprofil fest, folgt die Dienstleisterauswahl. Hier sind Parameter wie Erfahrung mit der Aufgabenstellung und Zielbranche, also der „cultural fit“, der beiden Unternehmen und beteiligten Personen sowie kaufmännische Erwägungen relevant. Ist die Wahl getroffen, wird der Rahmen der Zusammenarbeit in einem Vertrag fixiert. Als ein wesentlicher Bestandteil des Vertrages wird das Vergütungsmodell definiert. Die Wahl des Modells hängt dabei von den strategischen Zielen und der Unternehmenskultur des Auftraggebers ab.

Die Implikationen für die Aufgaben und benötigten Fertigkeiten des Dienstleistersteuerers sind immens: Benötigt der Dienstleistersteuerer umfangreiche Erfahrungen und Kompetenzen in der operativen Steuerung des Daily Business oder obliegen diese Details dem Dienstleister – agiert der Dienstleistersteuerer also eher strategisch? Wichtige Parameter im Vertrag sind die konkrete Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistung, die Fixierung der dafür erforderlichen Mitarbeiter-Skills, die Mitwirkungspflichten und die Informationsrechte sowie Regelungen zu Datenschutz und Eigentum und weitere Aspekte.

Sich ändernde strategische Rahmenbedingungen und Ziele führen dazu, dass die Zusammenarbeit mit Dienstleistern kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Dies kann die Ausweitung der bestehenden Zusammenarbeit mit neuen Aufgaben ebenso beinhalten, wie die Integration weiterer Dienstleister in das bestehende Konstrukt oder aber auch die Auflösung des Dienstleistungsverhältnisses. Auch im Kostenmanagement ist der Dienstleistersteuerer gefordert, sei es nun bei der reinen Kostenkontrolle, bei der Festlegung des benötigten Jahresbudgets für den Dienstleister oder im Rahmen der Verhandlungen mit dem Dienstleister, um den vom Unternehmen gesteckten Kostenrahmen zu erfüllen.

Auf der Ebene der operativen Planung werden die konkret zu erbringenden Leistungen, Servicelevel Agreements sowie die Form der Zusammenarbeit abgestimmt. Es finden die Koordination des Tagesgeschäftes und die

operative Kurzfrist-Steuerung statt. Der Dienstleistersteuerer ist dabei Mittler zwischen zwei Welten, Schnittstelle in und für die Auftraggeber-Organisation und vertritt die Interessen des eigenen Unternehmens. Gleichzeitig ist er Anwalt des Dienstleisters innerhalb der Auftraggeber-Organisation.

Im Rahmen des Eskalationsmanagements gilt es, Eskalationen frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und gemeinsam mit dem Servicepartner entsprechend ihrer Bedeutung und zuvor definierter Prozesse zu behandeln. Transparenz über die Leistungserbringung ist zu schaffen, der interne und externe Abgleich des dabei entstandenen Bildes und die Einleitung von Optimierungsmaßnahmen ist Basis sowohl für die Wahrnehmung der Qualitätsmanagement-Funktion aus operativer Perspektive als auch für die Überwachung der Leistungserbringung aus strategischer Sicht. Dazu reicht es nicht aus, isoliert Kennzahlen zur Kommunikationsqualität zu messen oder auf Kennzahlen aus ACD-Anlagen und Dialern zu setzen. Eine ganzheitliche Steuerungstransparenz setzt voraus, die Leistungserbringung auf Basis von Aspekten zu evaluieren wie

- Quantität; quantitative Daten zu den bearbeiteten oder unbearbeiteten Vorgängen
- Prozesse; quantitative und qualitative Daten zur Einhaltung von Prozessvorgaben
- Inhalte; quantitative und qualitative Daten zu den kommunizierten und erfragten Inhalten
- Kommunikation; quantitative und qualitative Daten zur Art und Weise der Kommunikation der Agents
- Kundenzufriedenheit; quantitative und qualitative Daten zur Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden bezogen auf die Leistungserbringung des Dienstleisters.

Die Methoden und Instrumente zur ganzheitlichen Evaluation der Service-Qualität umfassen beispielsweise Mystery Activities, Prozessbeobachtungen, Wissenstests, Training-on-the-job und Kundenzufriedenheitsbefragungen. Welcher Instrumentenmix erfolgversprechend ist und wie einzelne Instrumente eingesetzt werden, ist eine Sache der Erfahrung des Dienstleistersteuerers sowie der Berücksichtigung des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie des Auftraggebers.

TRIAL AND ERROR?

Der Bedarf an professionellen Dienstleistersteuerern wird in den kommenden Jahren weiter steigen. Nun gilt es, die Voraussetzungen für professionelle Dienstleistersteuerung zu schaffen und von praxiserprobten Vorgehensweisen zu lernen, denn Dienstleistersteuerer benötigen ein umfassendes Repertoire an Fertigkeiten und vielfältigen Kenntnissen. Es ist empfehlenswert, sich mit der ganzheitlichen Funktionsweise der Dienstleistersteuerung zu befassen und nicht erst auf Hilfe und Fortbildung zurückzugreifen, wenn sich die Zusammenarbeit mit dem Servicepartner nicht so entwickelt wie erhofft. Der gut ausgebildete Dienstleistersteuerer wird damit zur gefragten Fachkraft. Versuch und Irrtum bieten sich für die Aus- und Weiterbildung dagegen nicht an.

Aus- und Weiterbildung für Dienstleistersteuerer

Verglichen mit der Branchengröße von circa fünf Milliarden Euro Umsatz pro Jahr für Call Center-Dienste und damit einhergehend der Bedeutung der Steuerung der Dienstleister, sind Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten von großer Wichtigkeit. Welche Instrumente zur Qualitätsevaluation eingesetzt werden, worauf beim Standortbesuch zu achten ist, wie die Kommunikation zwischen Agenten und Auftraggeber auf der einen Seite und zwischen dem Management des Dienstleisters und dem Auftraggeber auf der anderen Seite funktionieren, lässt sich kaum autodidaktisch erlernen. Der einfachere und sichere Weg ist, auf erfolgreiche Vorgehensweise und Erfahrungen zurückzugreifen, die bereits in der Praxis erprobt sind sowie Plattformen für den Erfahrungsaustausch zu nutzen. Denn nur wer seine Dienstleister optimal einsetzt kann erfolgreicher als der Wettbewerb agieren.

Heiko Lewandowski-Rothe



Heiko Lewandowski-Rothe ist Senior Consultant bei der Unternehmensberatung EISQ European Institute for Service Quality.

heiko.lewandowski@eisq.eu