

Anerkennung verzweifelt gesucht

Erfolgreiche Projekte können nur durch die gemeinsame Arbeit von Auftraggeber und Dienstleister umgesetzt werden. Eine zentrale Stelle hierfür ist der Dienstleister-Steuerer. Doch diese Aufgabe bleibt zu häufig ohne wirkliche Beachtung – ein Fehler. Andere Branchen zeigen: Es ist Zeit für einen Award!

Wer in einem Unternehmen für die Steuerung eines externen Call Center-Dienstleisters verantwortlich zeichnet, verfügt oft weder über einen entsprechenden Stellentitel, noch läuft er in der internen Rangordnung unter „wichtig“. Die Aus- und Weiterbildungen für diese schwierige Aufgabe sind rar, und nicht selten soll der Job auch noch nebenher erledigt werden. Wertschätzung sieht wahrlich anders aus.

Diese Einstellung mancher Unternehmen zieht mitunter intern fatale Konsequenzen nach sich, nicht selten kommt es irgendwann zu Erlebnissen wie: „Der Dienstleister performt nicht und denkt auch überhaupt nicht mit“, oder: „Die Kosten laufen aus dem Ruder“, oder: „Die Qualität ist sehr schlecht – mit unseren eigenen Leuten wäre das nicht passiert.“ In der Folge beschädigt das solchermassen skizzierte negative Image des Dienstleisters auch noch die Reputation desjenigen, des quasi als Nebenher-Dienstleister-Steuerer im Unternehmen tätig ist.

Dabei handelt es sich bei der Steuerung eines Dienstleisters um eine hochkomplexe Führungsaufgabe, die nicht unterschätzt werden darf. Denn im Gegensatz zu einer internen Einheit gilt es hierbei, ohne jegliches Weisungs- und Direktionsrecht eine externe Organisation so zu steuern, dass die intern gesetzten Ziele auch erreicht werden. Die Menschen auf Seiten des Auftragnehmers sollen sich zudem mit dem Auftraggeber identifizieren. Zusätzlich müssen die naturgemäß abweichenden Ziele des Outsourcing-Partners kontinuierlich mit denen der

eigenen Unternehmung harmonisiert werden. Als Paradebeispiel sei die Kostenoptimierung beim Auftraggeber versus der Gewinnmaximierung beim Auftragnehmer angeführt.

Verkannte Position

Nein, intern sind mit der Aufgabe der Dienstleister-Steuerung nur selten Lorbeeren zu verdienen. Auch als Sprungbrett für die höheren Aufgaben gibt es viele attraktivere Positionen. Doch damit nicht genug: auch von externer Seite erfahren die Dienstleister-Steuerer kaum je Anerkennung. Zwar sollen mit dem so genannten Cat-Award die besten Call Center-Manager in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Inhouse- und Outsourcer-Manager, geehrt werden – als ob Call Center-Dienstleister ohne Auftraggeber und ohne Betreuung erfolgreich agieren könnten. Das ist Humbug! Eine ganze Branche gibt sich selbstherrlich und äußerst kurzfristig, dabei ist die eine Person, die den Dienstleister steuert, unabdingbar. Auch Verena König betont in ihrem Buch „Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement in Call Centern“ die Bedeutung des Dienstleister-Steuerers als Führungskraft für ein erfolgreiches Miteinander. Ob Kundenbetreuung, Vertrieb/ Telesales oder IT/ Helpdesk: kein Outsourcing-Dienstleister könnte ohne den Steuerer dauerhaft erfolgreich agieren. Denn nur wenn Prozesse, System-Anbindung, Kommunikation und Verständnis schlüssig ineinandergreifen, funktioniert die

Beziehung und damit das Geschäftsmodell. Das ist ebenso logisch wie einfach.

Gemäß eines aktuellen Branchen-Rankings melden allein die zehn größten Outsourcer der Branche rund 1,9 Milliarden Euro Umsatz. Diese Top-Ten-Outsourcer beschäftigen über 40.000 Mitarbeiter, der Branchenverband Call Center Verband Deutschland, CCV, nennt einen jährlichen Wert von fünf Milliarden Euro für den Gesamtmarkt. Nur zum Vergleich: Die Mitgliedsfirmen des Industrieverbandes Körperpflege- und Waschmittel e.V. (IKW), in dem nach Eigenangabe 95 Prozent aller betreffenden Unternehmen organisiert sind, beschäftigen insgesamt 42.000 Personen, bekannte Marken wie Persil, Ariel, oder Meister Propper bringen es dabei auf jährlich 4,3 Milliarden Euro Umsatz. Es lässt sich folglich getrost konstatieren: Die Outsourcing-Industrie für Kundenkommunikation repräsentiert einen bedeutenden Wirtschaftszweig. Und schon im Eigeninteresse der Call Center-Dienstleister müsste also mindestens die externe Anerkennung für die Aufgabe der Dienstleister-Steuerung längst vorhanden sein. Und es gibt entsprechende Beispiele für solche Anerkennung in anderen Branchen: Der Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) beispielsweise ehrt seit 1994 seine „Steuerer“ medienträchtig mit den BDU-Manager-Awards. Allerdings muss angemerkt werden, dass es vierzig Jahre und einige Vertrauenskrisen dauerte, bis Managementberater diesen Weg der Anerkennung beschritten – der Verband wurde immerhin schon 1954 gegründet. Doch auch die Werbebranche inszeniert ihre Auftraggeber auf der so genannten „Comprix-Verleihung“.

Diese beiden Dienstleistungsbranche wissen offenbar eines aus jahrzehntelanger Erfahrung: Nur gemeinsam mit dem Auftraggeber und in Person des Steuerers lassen sich erfolgreiche Projekte umsetzen. Höchste Zeit also für einen Dienstleister-Steuerer-Award bei der 14. Preisverleihung der Call Center Awards 2013!

Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf ist Geschäftsführer von EISQ und Certified Management Consultant/BDU für Dienstleistersteuerung und Qualitätsmanagement in Deutschland.
bernhard.gandolf@eisq.eu