

# Call-Center

BERATUNGSBRIEF VON **GÜNTER GREFF**



AUSGABE 07/2011 – JULI

www.Call-Center-Experts.de

## Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Juli 2011

### Holen Sie sich Ihren Call-Center-Experten ins Haus

Mit dem Beratungsbrief von Günter Greff

#### Der innovative Fachinforma- tionsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im  
2-Monats-Abo



# www.Call-Center-Experts.de

**Systematische Fortbildung kommt zu kurz:**

# Herr Meyer, übernehmen Sie (mal eben ...)!

„Schuster, bleib bei deinem Leisten.“ In der Managementpraxis spricht man in diesem Zusammenhang von „Kernkompetenzen“. Seit den frühen 90er-Jahren steht das Thema auf den Agenden vieler Unternehmen und geht auf Prahalad und Hamel zurück. IT-Dienstleistungen, Buchhaltung, Kommunikationsdienstleistungen und andere Aufgaben werden an Dienstleister – da nicht Kernkompetenz – fremdvergeben.

Von Heiko Lewandowski-Rothe

Call-Center-Dienstleister übernehmen immer mehr strategisch wichtige Aufgaben für die Auftraggeber. Dabei treten in der Zusammenarbeit oft asymmetrische Erfahrungsverteilungen auf. Auf der einen Seite üben Projektleiter jeden Tag mit verschiedenen Ansprechpartnern aus unterschiedlichen Unternehmen, die Interessen des Dienstleisters durchzusetzen. Auf der anderen Seite wachsen Dienstleistersteuerer oft in ihre Rolle hinein, ohne im Vorfeld eine Ausbildung für dieses komplexe Thema erhalten zu haben: „Herr Meyer, übernehmen Sie (mal eben)!“

Der typische Dienstleistersteuerer lernt „by doing“. Eine systematische Fortbildung kommt zu kurz. Dabei sollte gerade die Ausbildung und Weiterentwicklung des Dienstleistersteuerers keine Schlechtwetterveranstaltung sein. Denn nur wer seine Dienstleister optimal einsetzt, kann erfolgreicher als der Wettbewerber agieren.

## Erfolgreicher agieren

Die Aufgaben des Dienstleistersteuerers rekrutieren sich aus dem Lebenszyklus der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister. Während der operativen Umsetzung ist der Dienstleistersteuerer Mittler zwischen zwei Welten. Als Vertreter des Auftraggebers vertritt er dessen Interessen. Gleichzeitig ist er Anwalt des Dienstleisters innerhalb der Auftraggeberorganisation. Die Transparenz über die Leistungserbringung, der interne und externe Abgleich des Bilds und die Einleitung von Optimierungsmaßnahmen gehören zu den Kernaufgaben des Dienstleistersteuerers. Dazu reicht es nicht, isoliert die Kommunikationsqualität zu messen oder auf Kennzahlen aus ACD-Anlagen und Dialern zu setzen.

Eine ganzheitliche Steuerungstransparenz ist erreicht, wenn die Leistung in den Dimensionen „Kommunikation“, „Prozesse“, „Quantität“, „Kundenbindung“ und „Inhalte“ gemessen wird. Dabei müssen die Besonderheiten des Auftraggebers berücksichtigt sowie Kennzahlen entsprechend ausgewählt und gewichtet werden.

Zielkonflikte sind Bestandteil der täglichen Zusammenarbeit: Während der Auftraggeber meist maximale Qualität zu minimalen Kosten wünscht, ist der Dienstleister bestrebt, gewinnorientiert und produktionsoptimiert zu arbeiten. Wie viel Durchgriff im operativen Geschäft und Managementaufwand beim Auftraggeber bestehen, hängt nicht zuletzt vom gewählten Vergütungsmodell ab: Maximale Kontrolle bei höchstem operativen Managementaufwand und fast vollständiger Risikoübernahme durch den Auftraggeber liegen vor, wenn eine Vergütung je Ressource vereinbart wird.

Eine mittlere Position nimmt die Vergütung je Vorgang ein. Wird eine Vergütung pro Kundensegment vereinbart, hat der Auftraggeber die geringste operative Kontrolle. Auf der anderen Seite „beschränkt“ sich der Managementaufwand

auf die strategische Steuerung. Das Risiko einer Fehlplanung liegt beim Dienstleister. Die Wahl des Modells hängt von den Zielsetzungen und der Unternehmenskultur des Auftraggebers ab. Die Implikationen für die Aufgaben und nötigen Fertigkeiten des Dienstleistersteuerers sind indes 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?

## Erfolgreiche Vorgehensweise einsetzen

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 und im „Trial-and-Error-Verfahren“ erlernen. Einfacher ist es, auf erfolgreiche Vorgehensweisen und Erfahrungen zurückzugreifen, die in der Praxis erprobt sind. Diese Vorgehensmodelle beinhalten Methoden und Instrumente zur ganzheitlichen Evaluation der Servicequalität. Welcher Instrumentenmix erfolversprechend ist und wie einzelne Instrumente eingesetzt werden, ist eine Sache der Erfahrung sowie der Berücksichtigung des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie des Auftraggebers.

Der Bedarf an professionellen Dienstleistersteuerern wird in den nächsten 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 frühzeitig mit der ganzheitlichen Funktionsweise der Dienstleistersteuerung zu befassen und nicht erst auf Hilfe und Fortbildung zurückzugreifen, wenn die Zusammenarbeit mit dem Servicepartner nicht so gut läuft wie erhofft. Wer heute in die entsprechende Weiterbildung investiert, spart Zeit und (Lehr-)Geld und wird morgen eine gefragte Fachkraft sein. Bald sagt Herr Meyer dann: „Ich bleibe bei meinem Leisten: Dienstleistersteuerung!“

## Zum Autor: Betriebswirt Heiko Lewandowski-Rothe

ist Berater bei eisq european institute for service quality ist eine spezialisierte Unternehmensberatung für die Steuerung von externen Call-Center-Dienstleistern und dem Qualitätsmanagement in der Kundenbetreuung mit wissenschaftlich fundierten Methoden.

