

# OUTSOURCING VON SERVICE CENTER-DIENSTLEISTUNGEN

## JA, NEIN, JEIN

**Auf die Frage, ob sich das Outsourcing von Kundenservice-Dienstleistungen lohnt, ist die Antwort schlicht: jein. Es kann sich für Auftraggeber lohnen, wenn man den richtigen Partner findet und die Voraussetzungen gegeben sind.**

Die Erkenntnis, dass Arbeitsteilung allen Beteiligten ein „Mehr“ bringt, gehört wohl zu den ältesten der Menschheit. Person A kümmert sich um die Herstellung des täglichen Brots, Person B versorgt uns mit Gemüse und Person C baut das Haus, in dem wir wohnen, usw. Jeder spezialisiert sich auf ein Gebiet. Die Erkenntnis stellt wohl nicht nur aus Sicht des Autors einen, wenn nicht den entscheidenden Faktor für unseren Fortschritt dar. Gemäß Markttheorie sollte ein Unternehmen alle Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören und die definiert sowie beschrieben werden können, fremdvergeben. Genau dann kann das Unternehmen fortschrittlich agieren. Anbieter, die genau die oben erwähnten nicht Kerngeschäftsaufgaben als Geschäftszweck verfolgen, sollten in der Theorie die Dinge effizienter und besser erledigen. Soweit die reine Lehre.

Einige Konglomerate wie beispielsweise Hyundai oder Mitsubishi, um nur zwei sehr bekannte Beispiele zu nennen, weichen von dieser Lehre ab. Diese Giganten machen beinahe alles selbst: über konzerneigene Ackerflächen, Sozialwohnungen für die Angestellten bis hin zu eigenen Krankenhäusern, Universitäten, Banken, Versicherungen, und, und, und. Man kann wahrlich nicht behaupten, die genannten Unternehmen wären nicht erfolgreich. Es handelt sich um Schwergewichte der Weltwirtschaft. Ein häufiger Grund, warum diese Global Player so viel selbst produzieren: Sie misstrauen potenziellen Lieferanten. Und das mit gutem Grund. Begriffe wie „Rosstäuscher“, „Falschmünzer“ oder „halbseiden“ gehören zum festen Bestandteil unseres Wortschatzes. Sie zeigen, nur allzu oft versucht ein Geschäftspartner, sich auf Kosten des anderen einen Vorteil zu verschaffen.

### Service Center Outsourcing

Was heißt das nun für Unternehmen, die Service Center betreiben? Outsourcen oder Mitsubishi und Co. imitieren, um im schlimmsten Fall keinem Betrüger

aufzusitzen? Wird eine der folgenden vier Fragen mit ja beantwortet, fällt die Entscheidung leicht: keine Fremdvergabe. Frage 1: Handelt es sich um das Kerngeschäft des Unternehmens? [ja/nein]; Frage 2: Ist es schwierig, die Aufgabe möglichst präzise zu definieren und zu beschreiben? [ja/nein]; Frage 3: Liegt ein zu hohes, ggf. sogar existenzgefährdendes Risiko einer „unkontrollierten Prozesskette“ vor? [ja/nein]; Frage 4: Sind die voraussichtlichen Transaktionskosten für Fremdvergabe ggf. höher als der mögliche Effizienzgewinn? [ja/nein]. Erst wenn viermal ein klares „Nein“ vorliegt, heißt es „Ärmel aufkremeln“. Bevor Sie die Fremdvergabe ins Auge fassen können, gilt es mindestens diese Vorarbeiten zu leisten: Beschreibung, welche Ziele mit der Einheit verfolgt werden, Definition der Abläufe und Dienstleistungsparameter inklusive einer Qualitätserwartung an die zu erbringende Dienstleistung, Definition der Vergütungssystematik seitens des Auftraggebers und des damit verbundenen Steuerungsmodells der externen Leistungserbringung. Wenn beispielsweise je Call-Minute oder je Agenteneinsatzstunde bezahlt werden soll, ist am Ende des Tages auch der Auftraggeber für die Verteilung der Einsatzzeiten verantwortlich. Der Dienstleister wird sich auf alle Fälle mittels einer Mindestauslastung absichern wollen, er sollte aber tunlichst nicht gleichzeitig auch noch für die Einsatzzeiten der Mitarbeiter verantwortlich sein und sich so selbst die Rechnung gestalten. Ein Auftraggeber braucht also je nach Vergütungsmodell und je nach Komplexität und Größe der fremdvergebenen Einheit gegebenenfalls mehrere Personen in der operativen und strategischen Steuerung des oder der Dienstleister. Liegt das alles nicht vor, lassen Sie die Finger von einer Fremdvergabe! Denn wie in allen anderen Bereichen der Wirtschaft gilt: Es gibt sehr viele halbseidene Scharlatane, solide Anbieter und auch verlässliche Partner – allen gemein: Am Ende des Tages wollen die Anbieter einen Gewinn erzielen. Altruismus Fehlanzeige. Es gilt der Standardhinweis in britischen Reiseführern: „You do not always get what you pay for“. Erst wenn die genannten Vorarbeiten geleistet sind, kann die Auswahl eines Dienstleisters beginnen.

### STATEMENT

*Lässt sich bereits bei der Auftragsvergabe feststellen, ob eine vertrauensvolle, intuitive Beziehung einmal möglich sein wird? Die Antwort lautet: Ja, man kann mit großer Wahrscheinlichkeit voraussagen, ob eine Geschäftsbeziehung auf dieser Ebene von Erfolg gekrönt sein wird.*

### Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Outsourcer ist komplex

In komplexen, langjährigen Projekten kann man häufig ein fast intuitives Verständnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer von Call Center-Dienstleistungen beobachten. Genauer gesagt besteht dieser Zustand zwischen dem Dienstleistersteuerer und dem operativen Projektleiter. Doch lässt sich bereits bei der Auftragsvergabe feststellen, ob eine vertrauensvolle, intuitive Beziehung einmal möglich sein wird? Die Antwort lautet: Ja, man kann mit großer Wahrscheinlichkeit voraussagen, ob eine Geschäftsbeziehung auf dieser Ebene von Erfolg gekrönt sein wird.

Meist hilft es, eine spezialisierte Unternehmensberatung hinzuzuziehen. Berater und Auftraggeber definieren, welche Fähigkeiten und Eigenschaften der zukünftige „Kollege“ Projektleiter und welche Kultur der „Leistungspartner“ Call Center-Dienstleister besitzen sollte. Häufig besteht die Herausforderung darin, neben den „Hard Facts“, wie fachliche Qualifikation und Branchenerfahrung, insbesondere auch die „Soft Facts“ wie Social and Cultural Fitness für die eigene Organisation exakt zu beschreiben. Die Antworten auf die Fragen „Wie kommunizieren wir untereinander?“ oder „Wie formell laufen unsere Meetings ab?“ sind ähnlich schwierig in Worte zu fassen wie die Frage „Wie lösen wir Konflikte?“ oder „Wann eskalieren wir?“. So prägt unser allgemeines Sozialverhalten in Organisationen häufig auch der persönliche Stil. Stile, die sich gut bewährt haben bzw. besonders mehrheitsfähig waren, wurden quasi informell zum Standard. Der wesentliche Zusatznutzen dieser Arbeit besteht darin, das eigene Profil zu schärfen und mit allen an dem Auswahlprozess beteiligten Schnittstellen wie Einkauf, IT oder Marketing im Unternehmen zu teilen. Dadurch entsteht ein gemeinsames Bild.

In Besuchen vor Ort stehen nicht selten Verkäufer oder Standortleiter von Call Center-Dienstleistern im Vordergrund. Personen, mit denen der Dienstleistersteuerer im Falle einer späteren Zusammenarbeit kaum operativ zu tun haben wird. Häufig bietet sich erst in der Präsentation der operativen Projektleiter im Rahmen eines sogenannten Pitches mit mehreren Dienstleistern eine Chance, den vorgeschlagenen Kandidaten für den „operativen Projektleiter“ als Menschen in natura kennen zu lernen.



**BERNHARD GANDOLF**

*Geschäftsführer und Certified Management Consultant/BDU, eisq GmbH & Co.*

### Die Organisation von Pitch-Terminen

Bei der eigentlichen Durchführung eines Pitch-Termins kann man unterschiedliche Wege wählen. Häufig anzutreffen ist die Variante, bei der alle an der Entscheidung für einen Dienstleister beteiligten Vertreter an einem Tag drei bis fünf Präsentationen von Dienstleistern erleben. Anschließend werten die Vertreter die Erlebnisse aus, tauschen sich untereinander aus, diskutieren Für und Wider. Der Auftrag ergeht an den überzeugendsten Dienstleister mit einem Abstand von einigen Wochen. Diese Vorgehensweise ist organisatorisch effektiv, erfordert jedoch eine hohe Konzentration der Beteiligten am Tag der Präsentation. Im Entscheidungsgremium dominiert unter Umständen die hierarchisch höchste Person. Um dem vorzubeugen, sollten im Vorfeld zwei klare Spielregeln definiert werden. Erstens: Die Entscheidungsparameter müssen im Vorfeld abgestimmt, in der Wichtigkeit gewichtet, dokumentiert und für alle Vertreter im Gremium kommuniziert werden. Zweitens: Eine subjektive schriftliche Bewertung jedes Dienstleisters durch ein Gremiummitglied sollte vor einer gemeinsamen Diskussion und Feedbackrunde stattfinden. Sonst besteht die Gefahr, dass Teilnehmer – teilweise unbewusst – die Meinung des Leitwolves übernehmen.

Eine individuellere Alternative zum großen Pitch-Termin können Einzelinterviews sein. Der Dienstleistersteuerer, der IT-Ansprechpartner und so weiter sprechen individuell mit dem zukünftigen Projektleiter, vermitteln ihre Sicht der Projektzielsetzung und lernen sich persönlicher als in einer Pitch-Präsentation kennen. Der Aufwand ist zunächst höher als bei einem großen Pitch-Termin. Die

Fortsetzung auf S50 ◀

**In den sogenannten Pitches mit mehreren Dienstleistern kommt es darauf an, die richtigen Fragen zu stellen. Nutzen Sie den Pitch insbesondere, um den operativen Projektleiter kennen zu lernen. Hierzu folgende Tipps:**

- 1) **Ein wichtiger Hinweis vorab:** Durchbrechen Sie als Dienstleistersteuerer das gewohnte Schema als Rezipient einer Präsentation mit anschließender Frage- und Antwort-Runde. Bringen Sie sich ein und schaffen Sie eine „soziale Atmosphäre“, damit Ihr Gegenüber, der potenzielle operative Projektleiter, auf Sie reagieren kann. Behalten Sie immer im Hinterkopf: Zwar suchen Sie keine Person, mit der Sie die nächsten 30 Jahre im Unternehmen verbringen. Aber Sie suchen eine Persönlichkeit, mit der Sie vertrauensvoll zusammenarbeiten wollen.
- 2) **Dieser Tipp gibt Ihnen Hinweise zur Persönlichkeitsstruktur der Person des operativen Projektleiters:** Setzen Sie Ihren möglichen operativen Projektleiter des Dienstleisters ins Bild: Beschreiben Sie möglichst bildreich und emotional die Situation, auf die er treffen wird, wenn er in Ihrem Projekt mit Ihrem Haus zusammenarbeiten wird. Wichtig: Es handelt sich um Ihr Projekt. Versuchen Sie nicht, auf eine neutrale, distanzierte Ebene zu wechseln!  
Lassen Sie Ihren möglichen zukünftigen operativen Projektleiter nun eine Bewertung des Gesagten vornehmen. Die Art und Weise der sicherlich „positiven“ Antworten auf scheinbar einfache Fragen wie folgende geben einen ersten Eindruck der Persönlichkeitsstruktur: „Wie nehmen Sie die Situation wahr? Macht Ihnen eine solche Herausforderung Spaß? Können Sie sich eine Zusammenarbeit mit unserem Team vorstellen?“ Die Kunst liegt dabei in der Beobachtung von Mimik und Gestik im Einklang oder Widerspruch zu dem Gesagten.
- 3) **Hier erfahren Sie, wie die Führungs- und Kommunikationskultur bei dem Dienstleister ausgestaltet ist. Lassen Sie sich dazu darstellen, wie Ihr zukünftiger Projektleiter vorgehen möchte: Wie stellt er sich vor? Wo sind Konflikte im Projektverlauf zu erwarten? Welche Zeitrahmen setzt er an? usw.**  
Diese Technik führt sofort in die potenzielle Ausgangssituation und vermeidet ein langes Gespräch über frühere Erfahrungen, Erfolge oder Herausforderungen, die häufig exzellent gelöst wurden. So kann man sehr schnell erkennen, wie individuell Ihr möglicher Projektleiter sich auf Ihre Situation einlässt. Beobachten Sie auch, ob und wie er Details nachfragt, ob die Sprache von der Sach- auf die Wahrnehmungsebene wechselt. Ganz nebenbei erkennen Sie, welche Erfahrungen im Umgang mit Organisationen unterschiedlicher Auftraggeber bestehen und wie die Führungs- und Kommunikationskultur des Dienstleisters aussieht. Wenn der Blickkontakt zu Mit-Präsentatoren aufgenommen wird oder diese gar eingreifen, vermittelt das einen sehr guten Eindruck. Andere beobachtbare Indikatoren sind beispielsweise die Reihenfolge der Antworten der Dienstleistervertreter oder gar inhaltliche oder formale „Zurechtweisungen“ von hierarchisch höhergestellten Personen. Schnell erfahren Sie, ob Sie sich auf das Wort des potenziellen Projektleiters im Echtbetrieb verlassen können.
- 4) **Last but not least** spüren Sie selbst, wie Sie sich bei der Darstellung fühlen und ob Sie den neuen „Kollegen“ externer operativer Projektleiter sich und Ihrem Team „zumuten“ möchten. Die wesentlichen fachlichen Parameter klären Sie in der Ausschreibung zuvor. Nun spielt die Beziehungsebene eine entscheidende Rolle.

Fortsetzung von S49 ◀

nach Einzelinterviews gefällten Entscheidungen sind häufig jedoch fundierter und authentischer. Bei fünf Vertretern eines Gremiums wären beispielweise fünf Einzelinterviews zu je 30 bis 45 Minuten anstelle einer Präsentation von zwei Stunden Dauer anzusetzen. Vergessen sollte man bei Einzelinterviews nicht, dass die oben definierten Spielregeln weiterhin Gültigkeit besitzen.

Es ist immer auch ratsam, externe Berater bei der Auswahl des Dienstleisters mit einzubeziehen. Diese haben meist Erfahrung mit externen Dienstleistern, kennen eventuell sogar die Stärken und Schwächen des Dienstleisters aus anderen, im besten Fall aus ähnlichen Projekten und bleiben neutral, nur dem Ziel verpflichtet, den Auftraggeber bestmöglich zu unterstützen.

#### Absicherung, Zertifikate und Referenzen sowie andere Werte

Projektleiter X, Spezialist für Energieversorgungsunternehmen, arbeitet für den Auftraggeber Stadtwerke ABC. Plötzlich bietet sich dem Dienstleister die Chance, auch für Stadtwerke GHJ tätig zu werden. Projektleiter X scheint dafür der ideale Kandidat zu sein. Eine vertragliche Vereinbarung,

dass die eingesetzten Agents aufgrund einer Exklusivitätsvereinbarung nicht parallel für GHJ telefonieren dürfen, besteht häufig. Und der Projektleiter? Neben dem Know-how-Transfer steht vor allem zu befürchten, dass der operative Projektleiter in Zukunft weniger Augenmerk auf das Projekt von ABC haben wird. Eine Option stellt eine Vertragsklausel dar, die eine definierte „Wartezeit“ vorgibt. Solche Klauseln kosten Geld. Im Rahmen einer Risikobewertung sollte allerdings jedes Unternehmen für sich bewerten, wie hoch der potenzielle Schaden aufgrund eines Know-how-Transfers zum Wettbewerb und eines möglicherweise „schlechter gemanagten“ Call Center-Projektes ausfiele. Gerade bei besonders innovativen Projekten kann sich ein Auftraggeber ein Stück weit davor absichern, dass die Marktbegleiter kurze Zeit später den Vorsprung aufgeholt haben. Umgekehrt gehört es heute zum Standard, dass sich Call Center-Dienstleister auch gegenüber Auftraggebern absichern und Abwerbungsverbote für die eigenen Führungskräfte vereinbaren. Nicht zu unter-

schätzen ist übrigens der Umstand, dass Dienstleister oftmals auch gerne aus dem Personal des Auftraggebers rekrutieren.

Ein Wort zu Zertifikaten: Der Umstand eines Zertifikates beweist zwei Dinge. Erstens: Der Dienstleister beschäftigt sich mit der eigenen Organisation und dokumentiert dies nach außen. In diesem Fall ist das positiv. Zweitens: Der Dienstleister verfügt über ein gutes Marketing. In diesem Fall ist es Marketing. Durch gezielte Fragen und viele Erfahrungen kann man sehr schnell herausfinden, wer die Zertifikate „lebt“ und wer Marketing macht. Ein Zertifikat garantiert nicht, dass man eine gute Leistung einkauft. Es gibt aber unter Umständen ein gutes Gefühl.

#### Wenn man sich nicht „riechen“ kann ...

In der Redewendung steckt eine tiefe Wahrheit. Menschen, die einander unsympathisch sind, können sich tatsächlich nicht riechen. Die ausgeströmten Duftstoffe der einen Person können bei der anderen tiefgehende Abwehrreaktionen auslösen. Bloß das Lesen einer E-Mail von so einer Person kann dazu führen, dass Unbehagen

auftritt. Privat gehen Menschen solchen Konstellationen aus dem Weg. Im Berufsleben lässt sich das nicht immer vermeiden, wenn man es kann, sollte man es aber tun. Natürlich kann man die Meinung vertreten, dass es sich nur um ein Auftraggeber-Dienstleister-Verhältnis handelt und man schon damit klarkommt. In der

Praxis passiert es allerdings häufig, dass Arbeitsenergie in kleine Untergriffe, Anfeindungen, Emotionen bis hin zur Frustration fließt. Ein Zustand, der keinem der beiden Partner weiterhilft und den Projekterfolg mit Sicherheit gefährdet.

Wenn Sie sich als Unternehmen die Frage stellen, ob Sie Ihre Call Center-Dienstleistungen outsourcen sollen oder nicht, hoffen wir, dass wir mit diesem Beitrag ein Stück dazu beitragen konnten, die richtige Antwort zu finden.

GASTAUTOR: BERNHARD GANDOLF \*

\* Geschäftsführer und Certified Management Consultant/BDU, eisq GmbH & Co. KG, [www.eisq.eu](http://www.eisq.eu), [bernhard.gandolf@eisq.eu](mailto:bernhard.gandolf@eisq.eu)