

# CallCenter

MAGAZIN FÜR PROFESSIONELLES SERVICEMANAGEMENT

**PROFI**

NEARSHORE-OUTSOURCING

Wie die Bindung von  
Mitarbeitern gelingt

KI-SICHERHEIT

Der Fehler liegt  
im System

KI UND WORKFORCE MANAGEMENT

Gibt es schon bald  
die perfekte Planung?



[www.callcenterprofi.de](http://www.callcenterprofi.de) | Heft 04 | Juli / August 2024

**GEN AI UND ROBOTERPROZESSE**

## Werden Call Center bald überflüssig?



Mitarbeiterbindung im  
Nearshore-Outsourcing

So geht  
**ZUSAMMEN**



Hohe Wechselraten und unbefriedigende Erlebnisse auf Endkundenseite lasten schwer auf Auftraggebern. 80 Prozent Fluktuation in der Onboarding-Phase gelten als normal. Zwei Drittel aller Agents arbeiten überwiegend im Homeoffice – in Deutschland, Marokko, Bangladesch. Der nächste Job liegt nur einen Klick entfernt. Muss das sein? Und welche Rolle spielen Auftraggeber bei der Reduktion dieser Werte? Das hat unser Gastautor Bernhard Gandolf herausgearbeitet und zeigt, wie Dienstleistersteuerer externe Kollegen in begeisterte Markenbotschafter wandeln. Es geht um Psychologie, Motivation und Empathie.

» **G**leich zu Beginn Spoileralarm! Die Stellschraube heißt nicht Geld, außer bei einem Dienstleister in einem Hochinflationsland wie der Türkei. Wer dort die Gehälter nicht laufend anpasst, verliert schnell sein Team.

Doch von vorn: Fluktuation gehört zu den Top 3-Herausforderungen für Auftraggeber 2024. Das meldet die Beratungskette COPC genau wie Dienstleister.

Die Fluktuation in Gesamtdeutschland 2023 beträgt laut Institut der deutschen Wirtschaft 33,2 Prozent – inklusive Berufsaustritten wie Verrentung. In der BPO-Industrie, den Business Process Outsourcern, gelten 80 Prozent Fluktuation in der Onboarding-Phase, den ersten sechs Monaten, als normal. Die Call Center Association of the Philippines, der Welthauptstadt für Call Center, meldet 2021 durchschnittlich 60 Prozent Wechsel.

Warum bereitet Fluktuation den Dienstleister Vendor Managern Sorge? Der Personalwechsel beim Dienstleister erzeugt permanent Unterkapazität. Als Folge verfehlten beide Unternehmen Projektziele. Der Dienstleister verliert kontinuierlich Wissen. Es entstehen Schulungskosten, die der Auftraggeber am Ende bezahlt. Zu den Schulungskosten gesellt sich das schlechtere Endkunden-Erlebnis. Das führt zu weniger Verkäufen.

Schnell leidet die Vertrauensbasis zwischen Vendor Manager und Projektleitung beim Dienstleister. Outsourcing-Koordinatoren blicken in so einer Situation mit einem flauen Gefühl im Bauch auf die neueste Statistik. Unweigerlich stellt sich im Kopf die Frage: „Was ist wieder schiefgegangen?“

Das ist ein schleichendes Gift für die Zusammenarbeit, das mit jedem Tag seine Wirkung verstärkt. So entstehen Inkonsistenzen in der Zusammenarbeit, persönliche Spannungen und Konflikte. Dazu gesellt sich ein zweiter Quell allen Übels. Vorweg: Für beide Probleme gibt es ein „geheimes“ Rezept als Lösung.

Diese Sorge lässt sich nehmen. Der Berater Simon Sinek stieg mit „Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action“ in den Kreis der Bestseller-Autoren auf. Seine Idee ist übertragbar auf externe Mitarbeiter in der Dienstleistungsbranche. Verstehen Agents den Grund für ihre Arbeit und die Ziele des Auftraggebers, agieren sie motivierter und engagierter. Sie identifizieren sich als Markenbotschafter für qualitativ hochwertigen Service mit dem auslagernden Unternehmen.

So weit die Theorie. In der Praxis, siehe vorne, entsteht die Identität „Mitarbei-

„Sitzt ein Agent in der Onboarding-Phase, in der unglaublich viel auf ihn einprasselt, im Homeoffice, stellt sich schnell die Frage: „Was tue ich hier überhaupt?“ Ownership entsteht dabei nicht.“

#### **Fehlende Identität anstelle überzeugter Markenbotschafter**

Die Verbesserung des Kundenerlebnisses (Customer Experience, CX) befindet sich ebenfalls in den Top 3-Herausforderungen. Liegen die Werte im Keller, heißt es intern sogleich: „Dein Dienstleister performt nicht.“

ter von xyz“ gar nicht. Denn der nächste Job liegt nur einen Klick entfernt.

Am Anfang, in der so genannten Onboarding-Phase, prasselt unglaublich viel auf einen Agent ein. Sitzt man in der Situation im Homeoffice, stellt sich schnell die Frage: „Was tue ich hier überhaupt?“ Ownership entsteht dabei nicht.

#### **DIGITAL VIDEO-BRANDING**

##### **Fünf Tipps, wie es besonders gut funktioniert:**

- Klar strukturierte Botschaften wirken am besten. Feste Elemente im Einstieg, im Mittelteil und am Ende machen aus einem zwei- bis dreiminütigen Video ein hocheffizientes Mittel.
- Die Aussagen gilt es, psychologisch zu optimieren. Das Video selbst soll authentisch bleiben. Eine Aufnahme mit dem Smartphone ist besser, als ein Hochglanz-Video aus der Marketing-Abteilung.
- Essentiell: Lob, Dank und man stellt sich und seine Rolle in der Zusammenarbeit vor. Ansonsten spricht man wichtige Themen an.
- Regelmäßige Video-Botschaften verwandeln Agents in begeisterte Markenbotschafter. Ein Abstand von etwa vier Wochen erweist sich als ideal.
- Als No-Go stellt sich die Aufnahme von Live-Meetings heraus. Ein Teil der Empfänger fehlt bei Live-Meetings bestimmt. Die Aufzeichnung danach löst bei vielen Menschen das Gefühl „zweiter Klasse“ aus. Daher: Immer alle gleich behandeln.

Quelle: eisq





Foto: © Joshua A/pooleimages.com / Adobe Stock

„Früher kamen regelmäßig Vertreter vom Auftraggeber vorbei. Heute erhaschen Agents hin und wieder einen Blick in einer Mail oder Video-Konferenz. Identifikation? Fehlanzeige!“

Ownership nimmt einen bedeutenden Einfluss auf das Kundenerlebnis und die Kundenbindung. Verantwortungsgefühl und Engagement entstehen, wenn Menschen den Grund für ihre Arbeit und ihre Ziele verstehen.

#### Homeoffice – The New Normal

Die Pandemie festigte das Homeoffice. Zwei Drittel aller Agents arbeiten inzwischen von zu Hause. Die Vorteile liegen auf der Hand. Statt teuren Fahrten zum Arbeitsplatz und Mahlzeiten außer Haus, gibt es einen Zuschuss zum Highspeed-Internet vom Arbeitgeber. Etwa 150 Euro monatlich sparen deutsche Mitarbeiter im Homeoffice. Weitere 30 Euro Kommunikationskostenzuschuss vom Arbeitgeber bessern die Haushaltsskasse zusätzlich auf. Bei einem monatlichen Nettoverdienst von rund 1 600 Euro entspricht das elf Prozent.

Die Dienstleister sparen Büromiete. Außerdem stehen mit Homeoffice überall Arbeitskräfte zur Verfügung. Eine Win-Win-Situation scheint vorzuliegen.

Die Schattenseite: Früher kamen regelmäßig Vertreter vom Auftraggeber vorbei. Heute erhaschen Agents hin und wieder einen Blick in einer Mail oder Video-Konferenz. Identifikation? Fehlanzeige!

#### Treten wir ein in eine unbekannte Welt

Homeoffice im Call Center, bedeutet bei 150 Agents 150 Büros? Falsch! Die wenigsten Agents genießen den Luxus eines Arbeitszimmers! Über drei Viertel arbeiten in Wohn-, Schlafzimmer oder Küche. Ein eisq-Klient erzählt: „Einer unserer Agents sitzt offenbar im Schrank.“

Treten Internet-Probleme auf, ist man sein eigener Administrator. Kippt die Stimmung nach einem schwierigen Vorgang, ist man sein eigener Motivator. Arbeitet man beispielsweise im Kosovo, fällt obendrein regelmäßig der Strom aus.

An die Stelle des gemeinsamen Schwatzes über die Arbeit tritt: nichts! Wer als Agent im Homeoffice den Arbeitsplatz verlässt, trifft vielleicht die Nachbarin. Wer seine Mittagspause genießt, plaudert mit den Kindern. So entsteht kein Gefühl von Gruppenzugehörigkeit.

Wo im Call Center Claims und Werbeplakate der Auftraggeber einen sanft berieselten, hängen im Homeoffice persönliche Erinnerungen. Identität im Sinne „Ich bin Teil von ....“ entsteht nicht. Zusätzlich existiert fehlender Markenbezug, besonders im Nearshore.

#### Fehlender Markenbezug, fehlende Identität

Während Nearshore-Outsourcing unbestritten Vorteile bietet, gibt es für Vendor Manager Schattenseiten. Den Mitarbeitern in Bulgarien, Nord-Mazedonien,... fehlt eine Beziehung zur Marke des Auftraggebers. Wie fühlt es sich für einen Agent in Bulgarien wohl an, auf die Frage „Was machst du so?“ zu antworten: „Ich telefoniere für die Stadtwerke xyz in Deutschland.“ Der Coolness-Faktor liegt wohl irgendwo bei „nicht vorhanden“.

Nearshore-Agents verfügen über wenig Informationen über den Auftraggeber. Der emotionale Bezug, das Image und der soziokulturelle Kontext fehlen. Es entwickelt sich ein eigenes Bild vom beauftragenden Unternehmen.

Beispiel ALDI in Rumänien: Dort gilt der Discounter, immerhin ein deutsches Unternehmen, als teuer. Reaktion der Rumänen: „Das können wir uns nicht leisten!“ Fragte man 100 Personen in Deutschland zum Image von ALDI – die Antwort „teuer“ wäre wohl kaum unter den Top 10.

#### Das geheime Rezept – Digital Video-Branding

Die Lösung: Der Transport von Werten. Aber wie? Man lebt sie einfach! Wie schafft man gemeinsame Identität? Man arbeitet erlebbar zusammen! Die Agents im Homeoffice zu besuchen, ist nicht möglich. Auch eine Video-Konferenz mit allen Personen nicht. Daher heißt es, Video-Botschaften aufzunehmen. Damit erreicht man modern, effizient und digital alle externen Kollegen. Man wird erlebbar und ist persönlich. Obendrein spart man Reisekosten.

Bernhard Gandolf

←

#### AUTOR



**Bernhard Gandolf** ist Gründer, Geschäftsführer und Certified Management Consultant der eisq, einer spezialisierten Unternehmensberatung für operative Exzellenz und mehr Kundennutzen. Gandolf hat bereits über 30 Jahren Erfahrung in der Kundenservice-Branche.

LinkedIn: <https://tinyurl.com/BeGaLinkedIn>

Xing: <https://tinyurl.com/BeGaXing>

Mail: [bernhard.gandolf@eisq.eu](mailto:bernhard.gandolf@eisq.eu)

Web: [www.eisq.de](http://www.eisq.de)

Tagesaktuelle Nachrichten  
aus dem Call und  
Contact Center-Bereich  
finden Sie unter:

**[www.CallCenterProfi.de](http://www.CallCenterProfi.de)**