

# INNOVATIONSPARTNERSCHAFT

## NEUE WEGE IM CUSTOMER CARE OUTSOURCING

Das aktuelle Geschäft der Customer Contact Center im DACH-Raum zeichnet sich mehrheitlich durch ein Massengeschäft aus. Dienstleister übernehmen in der Regel einfache, isolierte Tätigkeiten für ihre Auftraggeber. Hierbei ist ihr Ziel, ein möglichst hohes Volumen an Fällen kosteneffizient zu bearbeiten. Die heutigen Abrechnungsmodelle zwischen Customer Contact Centern und ihren Auftraggebern sind auf dieses Massengeschäft abgestimmt: Die Vergütung erfolgt meist auf Basis geleisteter Einheiten, wie beispielsweise der Handled Calls, Average Handling Time oder bearbeiteter Geschäftsvorfälle. Dieses Modell führt zwangsweise zu einem hohen Kostendruck in der Bearbeitung einzelner Fälle. Das Maß der Effizienz für den Auftraggeber ist der möglichst geringe Preis pro bearbeiteten Fall. Dieser Umstand bietet sowohl für Customer Contact Center als auch ihre Auftraggeber wenig Flexibilität und Innovationsmöglichkeiten. Letztere fordern jedoch zunehmend eine höhere Verantwortung für den Endkunden und eine Erweiterung der Service-Fertigungstiefe ein. Kundenanliegen sollen nachhaltig gelöst werden und Dienstleister einen Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele des Auftraggebers leisten. „Es wird künftig immer wichtiger, dass eine Transformation externer Call Center von der verlängerten Werkbank zum echten Innovationspartner des Auftraggebers gut gelingt“, bringt es Marcus Müller, Geschäftsführender Partner bei Ginkgo Management Consulting, auf den Punkt.

Für Walter Benedikt, Geschäftsführer der 3C DIALOG GmbH, entsteht durch die steigende Bedeutung von Social Media Marketing eine neue Situation für die Customer Care-Branche. „Die Kundenkommunikation erhält durch die Rückkanäle Facebook, Twitter und Co eine deutlich höhere Bedeutung und gerät nicht nur in den Blickpunkt der Serviceabteilungen, sondern auch der Marketing- und Strategieverantwortlichen. Servicequalität wird sichtbar und die Glaubwürdigkeit von Markenversprechen kann vom Kunden überprüft werden.“ Dialog-Center sind damit

verstärkt gefordert, den Unternehmen als Innovationspartner zur Verfügung zu stehen. Bei der Frage nach den richtigen Strategien und Konzepten für Social Media können sie ihr Know-how über Kundenerwartungen, Servicemechanismen und Prozesse einbringen. Voraussetzung ist allerdings, dass das Call Center nicht nur die „alten“ Medien wie Telefon und E-Mail, sondern auch die sozialen Plattformen versteht. Der Kunde hat derzeit ein verstärktes Interesse daran, in Kommunikationsfragen beraten zu werden. Das ist eine Chance, welche die Call Center-Branche ergreifen sollte, um aus der Position einer ‚verlängerten Werkbank‘ herauszukommen“, sagt Benedikt.

### Auftraggeber wollen und erwarten mehr...

Es zeigt sich zunehmend, dass sich die Anforderungen der Auftraggeber gegenüber den Customer Contact Centern verschieben: Anstelle der Überlassung eines reinen Massengeschäfts in Form einfacher isolierter Tätigkeiten rückt mehr und mehr eine Übergabe größerer Verantwortung für den Endkunden in den Vordergrund. Wurde bisher lediglich eine quantitative Abarbeitung von Calls und

Kundenkontakten bei möglichst geringem Preis gefordert, so verlagern sich die Anforderungen hin zu einer gesteigerten Service-Fertigungstiefe mit integrierten Services der Customer Contact Center: Kundenanliegen sollen zeitnah, umfassend und nachhaltig gelöst werden – und dies ohne eine Vielzahl von Weiterleitungen in interne Support-Einheiten oder in verschiedene Fachabteilungen des Auftraggebers. Künftige Preismodelle werden sich deshalb stärker an der

neuen Service-Fertigungstiefe orientieren und beispielsweise eine Vergütung pro umfassend abgeschlossenes Kundenanliegen vorsehen. Auftraggeber können so sicherstellen, dass Kundenanliegen in hoher Qualität und ohne Folgekontakte bearbeitet werden, da zusätzliche Aufwände im Kundenkontakt zulasten des Dienstleisters gehen. Müller dazu: „Die neuen Service- und Preismodelle bieten aber auch für die Dienstleister die Möglich-

### STATEMENT

*Call Center-Dienstleister sind gefordert, mehr Verantwortung für den Endkunden zu übernehmen und als Innovationspartner gemeinsam mit dem Auftraggeber dessen Geschäftsprozesse zu verbessern und einen Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele zu leisten. Die Auftraggeber sind ihrerseits gefordert, die Steuerung der Dienstleister so zu professionalisieren, dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe möglich ist.*



MARCUS MÜLLER

Geschäftsführender Partner  
Ginkgo Management Consulting



© 3c Dialog

## INTERVIEW

**WALTER BENEDIKT**  
GESCHÄFTSFÜHRER  
3C DIALOG GMBH

**INTRE: Warum sind viele Dienstleister nur die verlängerte Werkbank und nicht der Innovationspartner?** Das hat damit zu tun, dass zum einen viele Auftraggeber das Thema Kundenservice strategisch nicht weiterentwickeln, zum anderen viele Dienstleister nur sehr wenig Input zur Weiterentwicklung von Projekten geben. Man muss auch sagen, dass für viele Projekte diese Form der Zusammenarbeit auch gut passt.

**INTRE: Trotzdem sind viele Dienstleister, auch ohne Innovationspartnerschaft, schon sehr tief in der Wertschöpfungskette der Unternehmen integriert.** Ein klares Ja. Vielerorts übernehmen die Dienstleister die komplette Sachbearbeitung sowie Teile der Logistik und bearbeiten die gesamte Breite des Kundendialogs. Auch bei unseren Projekten hat sich die Komplexität in den Jahren stetig erhöht: Rechnungswesen, Sachbearbeitung, Schulung und Training beim Kunden sind einige Beispiele für die Dienstleistungen, die wir derzeit erbringen. Man muss sich bewusst sein, dass es sich bei modernen Dialog-Centern lange schon nicht mehr um „Anrufannahmestellen“ handelt. Die Anforderungen an den Kundenservice und an die Call Center steigen merklich. Zukünftig wird sich die Nachfrage nach komplexen, individuellen und hochwertigen Lösungen für den Kundendialog weiter erhöhen. Einfach strukturierte Projekte werden – gerade für den Standort Deutschland – mehr und mehr die Ausnahme werden.

**INTRE: Wie könnte aus Ihrer Sicht ein geeignetes Vergütungsmodell für diese Dienstleistungen aussehen?** Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten. Den gestiegenen

Anforderungen begegnen wir mit individuellen und immer mehrschichtigen Lösungen. Ist die Dienstleistung komplex, ist es das Vergütungsmodell ebenfalls. Ob die Wahl auf den Vorgangs- bzw. Stückpreis, den Minutenpreis oder ein personalisiertes Modell fällt, hängt von dem jeweiligen Projekt, dem Kunden und den Anforderungen ab. In jedem Fall handelt es sich um ein Share-Risk-Modell, bei dem beide Seiten dem Service-Level-Agreement und einer Forecast-Verpflichtung unterliegen. Dem viel diskutierten Servicepreis pro Kunde stehe ich kritisch gegenüber.

**INTRE: Welche Trends sehen Sie im Bereich des Kundenmanagement-Outsourcings in den nächsten zwölf Monaten?** Fest steht: Die Call Center-Branche befindet sich derzeit im Umbruch: Die sozialen Medien sind ein Thema, das unsere Branche im Moment sehr beschäftigt und vor einige Herausforderungen stellt. Das klassische Beispiel sind die Servicekanäle der Telekom. In Zukunft wird es darauf ankommen, Social Media in den bestehenden Kundenservice zu integrieren, die Veränderungen durch die sozialen Medien auf Kundenseite zu beobachten und gleichzeitig den Change Process im eigenen Unternehmen voranzutreiben. Man kann es nicht oft genug sagen: Die sozialen Medien sind weit mehr als nur ein zusätzlicher Kommunikationsweg. Die Markenbetrachtung und der einhergehende Kulturwandel in Unternehmen und Kommunikationswegen muss mitberücksichtigt werden.

AUTOR: -RED/BIRGIT WEILGUNI



Fortsetzung von S36

keit, aufgrund der Eigenverantwortlichkeit für eine größere Fertigungstiefe die damit zusammenhängenden Prozesse und Systeme kontinuierlich zu optimieren und dadurch Einsparungen zu realisieren. Eine klassische Win-Win-Situation.“

### Neue Herausforderungen für Customer Contact Center

Aus dem beschriebenen Paradigmenwechsel der Auftraggeber ergeben sich große Herausforderungen für das gesamte Geschäft der Customer Contact Center. Die höhere Serviceerwartung der Auftraggeber verlangt insbesondere erweiterte Fähigkeiten der Mitarbeiter. Um Kundenanliegen möglichst umfassend bearbeiten zu können, ist seitens der Mitarbeiter ein tiefes Verständnis der Prozesse des Auftraggebers erforderlich. Nur so ist es möglich, Kundenanliegen in möglichst kurzer Zeit abschließend und zufriedenstellend zu bearbeiten und somit die Anforderungen der Auftraggeber zu erfüllen. Dies bedeutet für die Betreiber von Customer Contact Centern höhere Investitionen in die Mitarbeiteraus- und -weiterbildung. Die Orientierung hin zur Bearbeitung umfangreicherer Tätigkeiten bringt außerdem neue Anforderungen an das Monitoring, Reporting und die Steuerung der Contact Center mit sich. Die Auftraggeber werden neben den bisher üblichen Kennzahlen, wie AHT, First Call Resolution (FCR), Erreichbarkeit etc., neue Kennzahlen einfordern. Ein auf die neuen Anforderungen abgestimmtes Berichts- und Steuerungssystem bedingt die durchdachte Definition von Key Performance Indicators



(KPIs), welche auf die Geschäftsprozesse des Auftraggebers abgestimmt und deren Grenzwerte in Übereinstimmung mit dessen Geschäftszielen vereinbart wurden. Marcus Müller ist sich sicher, „dass die veränderten Anforderungen nicht nur eine Herausforderung für Customer Contact Center darstellen, sondern ihnen weitreichende Möglichkeiten bieten, sich zukunftsicher aufzustellen und Wettbewerbsvorteile durch frühestmögliche Umsetzung zu erlangen.“

Als aktiver Innovationspartner des Auftraggebers folgt das Customer Contact Center einem neuen Geschäftsmodell, das im Kern durch partnerschaftliche Ziele mit dem Auftraggeber geprägt ist. Damit dies gelingt, sind eine Reihe von Vorarbeiten zu erledigen, sowie drei wesentliche Themen zu beachten. **Erstens: Integration:** Nahtlose Integration mit den Prozessen und Systemen der Auftraggeber, beispielsweise durch Übernahme kompletter Tätigkeitsbereiche im Kundenservice inklusive aller dazugehörigen Prozesse sowie Datenanalyse und Feedback (Serviceangebot als Gesamtpaket übernehmen). **Zweitens: Innovationspartnerschaft:** An gemeinsamen Zielen orientierte (Weiter-)Entwicklung des Geschäfts des Auftraggebers. **Drittens: Wertschöpfungspartnerschaft:** Cost-/Risk-/Revenue-Sharing mit dem Auftraggeber bei Investitionen bis hin zur Gründung gemeinsamer Unternehmen (Joint Ventures) sowie eigene Umsatzverantwortung.

AUTOR: -RED/GINKGO/BIRGIT WEILGUNI



### RISIKEN AUF DEM WEG ZUR INNOVATIONSPARTNERSCHAFT: AUS SICHT DES DIENSTLEISTERS

Der Schritt von der „verlängerten Werkbank“ des Auftraggebers hin zum echten Innovationspartner stellt eine große Veränderung in den Arbeitsabläufen und der Arbeitsphilosophie des Dienstleisters dar. Diese Veränderung birgt in der Praxis einige Risiken: **Erstens:** Vernachlässigung der Kernaufgaben; Unternehmen missachten das „Kleine Einmaleins“ der Serviceerbringung, wie Service Level-Steuerung, Kapazitätsplanung, Prozess- und Qualitätsmanagement. **Zweitens:** Change Management; die eigene Organisation bzw. die eigenen Mitarbeiter sind mit dem Wandel überfordert. **Drittens:** Image; eine Neupositionierung scheitert, weil das Image im Markt nicht ausreichend schnell verändert werden kann. Die umfangreiche Transformation kann daher nicht in einem Sprung erfolgen. Es ist ratsam, sich in einem ersten Zwischenschritt gemeinsam mit einem ausgesuchten Kunden (Auftraggeber) hin zu einem „Kompetenzpartner“ zu entwickeln.