

VERLÄNGERTE WERKBANK ODER INNOVATIONSPARTNER – EIN SPAGAT ZWISCHEN ZWEI EXTREMEN

EIN GESPRÄCH MIT FLORIAN RIETZ,
VORSTAND DER SNT DEUTSCHLAND AG



INTRE: Wird das externe Call Center aus Ihrer Sicht bzw. Erfahrung eher als verlängerte Werkbank oder als Innovationspartner für den Auftraggeber eingesetzt?

RIETZ: Aus unserer Erfahrung heraus leider meist eher als verlängerte Werkbank – und damit wird viel Potenzial verschenkt. Innovationen werden am häufigsten durch das Unternehmensmarketing getrieben, das nach neuen Möglichkeiten einer persönlichen Ansprache im Rahmen eines innovativen Customer Experience Managements sucht. Viele Unternehmen arbeiten mit mehreren Outsourcing-Partnern zusammen und verfügen zudem noch über ein eigenes Contact Center. Ausprobiert werden Innovationen meist zunächst im eigenen Contact Center. Wenn es einigermaßen läuft, wird es dann auf die externen Contact Center ausgerollt.

Manchmal jedoch betrifft die Innovation komplett neue Produkte, Bestellprozesse oder auch Selfservice-Portale. Wenn da die Prozesse nicht zuvor sehr sauber aufeinander abgestimmt wurden, baden im schlechtesten Falle sämtliche Contact Center, das interne wie die externen, Fehler im Prozessdesign aus. Ich denke, dass Unternehmen die Chance nutzen sollten, externe Call Center auch als Innovationspartner zu nutzen. Wir haben das Wissen und die Erfahrung, unsere Auftraggeber bei der Digitalisierung des Kundendialogs kompetent zu begleiten. Wir können nachweisen, welche Innovationen einen echten Mehrwert für Kunden einerseits und Kosteneinsparungen für die Unternehmen andererseits ermöglichen. Unser Mehrwert ist es, dass wir Innovationen im Kundendialog praxistauglich machen. Wir spielen die Prozesse von A bis Z durch und geben gezielte Rückmeldung, an welchem Punkt des Prozesses es hakt.

INTRE: Welche Aufgaben bzw. Dienstleistungen würden sich dafür besonders gut eignen, um den externen Call Center-Partner mehr in die Werkschöpfungskette des Unternehmens zu integrieren?

RIETZ: Bei allen Überlegungen, die das Kundenkontaktmanagement bzw. das Customer Experience Management betreffen, gehört ein BPO-Partner für Kundendialog nach meiner Überzeugung als Sparringspartner mit an den Tisch. Das betrifft Entscheidungen über die eingesetzte IT-Infrastruktur bzw. Softwareplattform bis hin zum Prozessdesign. Wir haben da aufgrund der Vielzahl der Kundenprojekte und

der darin eingesetzten Infrastruktur einfach eine sehr große Erfahrung, was zuverlässig funktioniert und wo es Probleme geben könnte. Und wir kennen ganz viele Prozessfallen und können dafür Sorge tragen, dass unsere Auftraggeber die umgehen.

Kundenkontakt kann – davon bin ich überzeugt – mit dem richtigen BPO-Partner komplett ausgelagert werden, und zwar für sämtliche Kontaktkanäle, inklusive Social Media und Chat. Einwände, dass keiner das Produkt bzw. das Angebot oder die Kunden so gut kennt wie die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens, sind in einer digitalisierten Welt nicht mehr stichhaltig. Dafür gibt es Wissensdatenbanken und leistungsfähige CRM-Systeme. Wir bringen als externer Partner den großen Vorteil einer Außensicht mit und sind dennoch Teil des Kundenservice-Teams.

Wir bieten außerdem nicht zu unterschätzenden Mehrwert. Wir wissen beispielsweise, wie man Inhalte für Wissensdatenbanken so strukturiert aufbaut, dass Kundenservice-Mitarbeiter schnell und unkompliziert auf die gesuchte Information zugreifen können, oder wie man die schriftliche Kundenkommunikation so optimiert, dass sie dem Markenimage des Unternehmens entspricht. Wir haben erprobte Schulungsmethoden, um eine schnelle Einarbeitung zu ermöglichen und können damit sehr schnell skalierbare Kapazitäten zur Verfügung stellen.

INTRE: Welche Voraussetzungen muss der „Auftraggeber“ mitbringen, damit dies für beide Seiten erfolgreich funktionieren kann? Wir hören von verschiedenen Dienstleistern immer wieder, dass die Auftraggeber ihr eigenes Geschäft nicht kennen und können und dann erwarten, dass der Dienstleister all diese Probleme löst.

RIETZ: Der Auftraggeber muss in erster Linie offen für Vorschläge und einen konstruktiven Dialog sein. Dann erst entsteht eine echte, gewinnbringende Partnerschaft. Unser Ziel ist doch das Gleiche: optimaler Kundenservice zu annehmbaren Kosten mit der Option, den Kundenkontakt auch als zusätzlichen Vertriebskanal für Cross- und Up-Selling zu nutzen. Es ist eben nicht unser Ziel, möglichst viele Calls oder E-Mails zu beantworten, auch wenn die heutigen Vergütungssysteme im Call Center-Umfeld das nach wie vor incentivieren. Es geht

Fortsetzung auf S28 ◀

Wenn die Prozesse nicht zuvor sehr sauber aufeinander abgestimmt wurden, baden im schlechtesten Falle sämtliche Contact Center, das interne wie die externen, Fehler im Prozessdesign aus.

//

Unser Mehrwert ist es, dass wir Innovationen im Kundendialog praxistauglich machen. Wir spielen die Prozesse von A bis Z durch und geben gezielte Rückmeldung, an welchem Punkt des Prozesses es hakt.

//

Kundenkontakt kann – davon bin ich überzeugt – mit dem richtigen BPO-Partner komplett ausgelagert werden, und zwar für sämtliche Kontaktkanäle, inklusive Social Media und Chat.

//

Einwände, dass keiner das Produkt bzw. das Angebot oder die Kunden so gut kennt wie die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens, sind in einer digitalisierten Welt nicht mehr stichhaltig.

//

Es gibt nichts Frustrierenderes für einen Call Center-Dienstleister als unrealistische Vorgaben, ein mangelhaftes Prozessdesign und strikte Vorgaben zum Beispiel zum Thema Trennung von Kontaktkanälen, im schlimmsten Fall sogar ohne Anbindung an das CRM-System des Unternehmens.

◆ Fortsetzung von S27

vielmehr darum, langfristig durch einen hochprofessionellen Kundendialog die Kundenbindung und damit die Wettbewerbsfähigkeit unserer Auftraggeber zu stärken und als Dienstleister hieran zu partizipieren. Hier ist es auch unsere Verantwortung, unsere Auftraggeber bei den Herausforderungen des sich ständig ändernden Marktumfeldes und der Digitalisierung zu unterstützen. Nur so werden wir als anerkannter und geschätzter Partner auch in Zukunft Kundenservice für diese Auftraggeber erbringen können.

Es gibt nichts Frustrierenderes für einen Call Center-Dienstleister als unrealistische Vorgaben, ein mangelhaftes Prozessdesign und strikte Vorgaben zum Beispiel zum Thema Trennung von Kontaktkanälen, im schlimmsten Fall sogar ohne Anbindung an das CRM-System des Unternehmens. Das provoziert enttäuschte und verärgerte Kunden. Wenn wir frühzeitig in die Gestaltung der Kundenserviceprozesse eingebunden werden, können wir genau das verhindern.

INTRE: Wie könnte aus Ihrer Sicht ein geeignetes Vergütungsmodell für diese Dienstleistungen aussehen bzw. welche Bezahlssysteme, beispielsweise pro Kunde, pro FTE oder Ähnliches, könnten Vergütungsmodelle der Zukunft sein? RIETZ: Das ist eine sehr spannende Frage

und hängt entscheidend davon ab, an welcher Stelle wir als BPO-Partner tatsächlich Einfluss nehmen können. Alternative Vergütungssysteme sind nur dann sinnvoll, wenn wir auch die Parameter mit beeinflussen können. Je nach Rahmenbedingung sollten qualitative Aspekte wie zum Beispiel Sales-Quote, Conversion Rate, First Contact Resolution Rate oder Zufriedenheitswerte wesentlich größere Rollen bei der Vergütung spielen, statt wie bisher quantitative Aspekte wie Anzahl der beantworteten Anfragen oder Kennzahlen wie Average Handling Time. Vergütungsmodelle pro Kunde oder pro FTE in Kombination mit bestimmten Qualitätsparametern oder Gain Share-Modellen können ebenso eine interessante Alternative sein. Das gilt aber nur dann, wenn ich als Dienstleister die Möglichkeit erhalte, auf Serviceprozesse und in einigen Fällen vielleicht in letzter Konsequenz auch auf Produktthemen Einfluss zu nehmen.

In der Regel ist der Kundenservice die erste Stelle im Unternehmen, die mitbekommt, wenn ein Produktangebot falsch konzipiert oder ein Produkt fehlerhaft ist. Dann können Sie die beste, persönlichste und schnellste Serviceabwicklung der Welt bieten, der Kunde wird im-

mer erst dann zufrieden sein, wenn er ein fehlerfreies Produkt bekommt. Die Bereitschaft von Unternehmen, Produkte nachzubessern oder kostenlos im Sinne einer langfristigen Kundenbindung auszutauschen, ist da nicht in jedem Fall gegeben. In einem solchen Fall wäre ein Outsourcing-Dienstleister mit einer quantitativen Vergütung auf Basis der bearbeiteten Anfragen deutlich besser gestellt.

INTRE: Klingt recht cool. Sind Ihnen diesbezüglich schon Best Practice Cases bekannt? RIETZ: Bislang werden qualitative Aspekte vielfach nur im Rahmen des Benchmarkings genutzt und als gegeben vorausgesetzt. Im Regelfall werden sie in Verträgen festgeschrieben, die aber eigentlich rein quantitativ vergüten. Werden qualitative Standards nicht erreicht, wird die Vergütung gekürzt. Bei Übererfüllung werden Boni gezahlt. In einigen Fällen arbeiten wir darüber hinaus auch mit Gain Share-Modellen. Hier ist auch eine quantitative Vergütung die Basis, aber durch eine sinnvolle Kombination von Prozess-, Qualitäts- und Produktivitätshebeln kann dann ein Gain Share Pool erschlossen werden, der anschließend zwischen beiden Parteien geteilt wird. Grundvoraussetzung hierfür ist aber ein Joint Governance-Modell. Ein solches Modell in einem eher traditionell denkenden Marktumfeld in die Praxis umzusetzen und auf beiden Seiten mit Leben zu füllen, ist allerdings nicht immer ganz einfach. Darüber hinaus gibt es natürlich auch viele andere Modelle wie zum Beispiel Cost per Customer, die auch teilweise von Kunden nachgefragt werden – der Erfolg dieser Modelle hängt in der Tat von einer engen Verzahnung, den Einwirkungsmöglichkeiten auf Prozessänderungen und den tatsächlich gelebten Governance-Modellen ab.

INTRE: Welche Trends – Stichwort BPO – sehen Sie im Bereich des Kundenmanagement-Outsourcings in den nächsten zwölf Monaten? RIETZ: Ich denke, dass die Digitalisierung des Kundenservices weiter ganz oben auf der Agenda steht. Es geht darum, gemeinsam mit unseren Auftraggebern zu evaluieren, wo Automation und Selfservice möglich und sinnvoll sind und wo nicht. Automation an der falschen Stelle, kann – auch wenn sie kurzfristig Einsparungen ermöglicht – langfristig Kunden kosten. Automation an der richtigen Stelle hingegen schafft freie Ressourcen für wirklich wertvolle Kundenkontakte, die gezielt zur Kundenbindung oder zum Cross- und Up-Selling genutzt werden können. Und



FLORIAN RIETZ

Vorstand, SNT Deutschland AG

wir werden sicher auch im Rahmen unserer BPO-Partnerschaften schauen, wo wir gegebenenfalls neue Kontaktkanäle mit abdecken und in den strukturierten Serviceprozess integrieren werden. In einigen Projekten tun wir das bereits heute.

AUTOR: -/RED