



AUSWEGE GESUCHT

Der aktuelle Customer Contact Center-Markt wird von einem Verdrängungswettbewerb und Preiskampf beherrscht. Als Auslöser konstatieren Experten Unternehmen, die durch extensives Provider Management zunehmend Druck auf Auftragnehmer ausüben. Dieser Artikel beschreibt, wie die Verlagerung von Aufgaben und Verantwortungen auf beiden Seiten ein neues Miteinander kreieren können, von dem beide Seiten profitieren.

Customer Contact Center nehmen für viele Unternehmen im Rahmen ihrer kanalübergreifenden Omni- beziehungsweise. Multikanal-Strategie weiterhin an Bedeutung zu. Konzepte wie Customer Experience Management, Online Transformation und die veränderte Ausrichtung an den Bedürfnissen des Kunden entlang der Customer Journey erfordern neue Managementkonzepte und eine tiefere Verzahnung mit Customer Contact Centern.

Unternehmen wie Lufthansa, Amazon oder die Deutsche Telekom belegen, dass aus einer Verzahnung von web-basierten Self Services mit Contact Centern und mobilen Applikationen neue Anforderungen an das Management dieser Kanäle resultieren. Diese zunehmende Komplexität erzeugt Veränderungsdruck in der Organisation von Unternehmen, die Customer Services sowohl intern als auch extern betreiben beziehungsweise steuern. Im Konkreten stellt sich die Frage, wie durch die Veränderungen im Markt und auf Kundenseite die Steuerung der einzelnen Interaktionskanäle bzw. Customer Touch Points aus Unternehmenssicht kostenoptimaler als auch qualitativ hochwertiger gestaltet werden kann. Neue Steuerungsvorgaben an Dienstleister und operative Standorte, neue Aufgaben für das Management und in Teilen eine veränderte Ablauf- und Aufbauorganisationen seitens der Unternehmen oder Auftraggeber von Kundenservices sind die Haupt Hebel für Veränderungen.

Viele Unternehmen stellen sich in diesem Kontext die Frage, welche Maßnahmen und Veränderungen in ihrem organisatorischen Set-Up zu wählen sind, um sich gegenüber Wettbewerbern durch einen werthaltigeren Service differenzieren zu können, die Zufriedenheit ihrer Kunden zu sichern und gleichermaßen operative Kanalkosten nicht aus dem Auge zu verlieren. In diesem Zusammenhang werden etablierte Prozesse hinterfragt, optimiert und durch neue Aufgaben ergänzt.

Provider Management als Nukleus für v eränderte Kooperationsformen

Im Kern dieser Diskussion steht häufig das klassische Provider Management, welches das Management und die Steuerung interner und externer Customer Contact Center fokussiert. Unternehmen haben in der Vergangenheit zum Teil immense Ressourcen und Kompetenzen aufgebaut, um das Zusammenspiel bzw. die Steuerung ihrer Contact Center zu optimieren und die Produktionsleistung zu sichern. Verschärft wurde diese Entwicklung durch starke Konsolidierungstendenzen im Markt für Customer Contact Center sowie eine zunehmende Einkaufsmacht von international agierenden Unternehmen, die wiederum zu einem harten Margen-, Preis- und teilweise Substitutionskampf im Markt führten.

Das klassische Provider-Management, häufig gestützt durch internationale Marktstandards wie zum Beispiel COPC aus den USA

und Best Practices von multinationalen Konzernen, resultierte partiell darin, dass Unternehmen zunehmend – zuweilen unnötig kostenintensive - Spezialdisziplinen ausbildeten und Funktionen perfektionierten, die wiederum zu einer zu starken Steuerung und einem kontinuierlichen Leistungsbenchmarking ihrer operativen Standorte und externen Partner führte. Diese Weiterentwicklung des „Systems Provider Management“, ermöglichte die Realisierung ungeahnter Kostensenkungspotentialen für die Auftraggeberseite auf Kosten der Auftragnehmer. Bei den Dienstleistern führte dies zum Teil zu Überlebenskämpfen und Abhängigkeiten mit negativen Konsequenzen für das Geschäftsmodell und mitunter im Laufe der Zeit zu gravierenden Rückwirkungen auf den Auftraggeber durch sinkende Qualität sowie steigende Transaktionskosten der Lieferantenbeziehung bis hin zu dramatischen Leistungsabfällen durch ganz wegbrechende Dienstleister. Unter dem Strich oftmals keine gute Basis für langfristige und erfolgreiche Partnerschaften.

Neu denken

Wie kann ein verändertes Provider Management zu einer stabilen Partnerschaft führen? Stabile Partnerschaften können sich zunächst nur durch ein Commitment von Auftraggeber und Dienstleister auf ein gemeinsames Ziel entwickeln. Beide Parteien müssen ein aufrichtiges Interesse besitzen, den Wertbeitrag von Customer Contact Center-Leistungen zu steigern. Dieses übergeordnete Ziel kann neben einer kostenoptimalen Produktion vor allem durch eine konsequente Ausrichtung auf die Verbesserung der kundenseitigen Prozesse erreicht werden. Inhouse Center und externe Dienstleister sind gleichermaßen prädestiniert, durch ihre Nähe zum Kunden neuartige und weiterführende Informationen zu erhalten und gewonnene Erkenntnisse in die Produktentwicklung oder das Kunden-Interaktionsmanagement einfließen zu lassen.

Wie Grafik 1 (Seite 22) verdeutlichen soll, verschieben sich durch diesen Ansatz die Kompetenzen und Aufgabenschwerpunkte auf Auftraggeber und Dienstleister gleichermaßen. Auftraggeber verstärken ihre Kompetenzen im Service Design und Produktmanagement und geben somit Teile der Wertschöpfungskette (in diesem Fall das Provider-Management) an den Dienstleister oder internen Partner ab. Der Dienstleister kann sich auf der anderen Seite durch die Übernahmen des Provider-Managements stärker in die Wertschöpfungskette integrieren und sich als Preferred Partner oder Competence Center strategisch als die zentrale Steuerungs- und Koordinationsstelle für operatives Customer Contact Management positionieren.

Neue Verantwortung

Damit entstehen hier klare Zuständigkeiten und mehr Verantwortung für Qualität und Kosten. Im Gegenzug erfolgt eine klare Fokussierung auf innovative Servicekonzepte und –erlebnisse im Produktmanagement beziehungsweise Service Center des Auftraggebers. Dienstleister kommen aus einer operativen Sichtweise in die interessante Position, durch systematisch angewandte Ursache-Wirkungs-Analysen die Treiber für Kundenzufriedenheit als auch Unzufriedenheit eigenständig ermitteln zu können und durch entsprechende

Maßnahmen abzusichern oder diese zu steigern. Nur durch ein gemeinsames Interesse von Auftraggeber und Auftragnehmer an der konsequenten und kontinuierlichen Optimierung der Customer Journey können die Potenziale, die in einem professionellen Customer Interaction Management liegen, realisiert werden. Zu häufig werden Dienstleister allerdings noch auf Basis reiner Transaktionen fallbasiert vergütet und erhalten somit wenig Anreize die Customer Journey langfristig für den Auftraggeber ganzheitlich zu optimieren.

Innovative Formen der Zusammenarbeit

Die Grundlage für eine veränderte Ausrichtung liegt zunächst in einer veränderten Sourcing-Strategie, das heißt oftmals die Abkehr von einer preis-orientierten Multi-Sourcing bzw. Multi-Provider-Strategie hin zu einem Preferred Partner-Modell. Das Preferred Partner-Modell stellt für viele Unternehmen häufig den ersten Schritt auf dem Weg zu einem innovativen Provider Management dar. Durch das Commitment sich für einen Partner zu entscheiden wird die Tür zu neuen Potenzialen eröffnet, die Unternehmen bis dato meist verschlossen blieben. Diese Bereitschaft zu einer langfristigen Partnerschaft ermöglicht folglich Sicherheiten durch eine verlängerte Vertragslaufzeit, die ein deutliches Signal für den Dienstleister ist, in eine gemeinsame Zukunft zu investieren. Vertragsseitig sind diese Konstrukte durch gemeinsam getragene Business Cases mit gemeinsamen Zielgrößen und aufeinander abgestimmten Qualitäts-KPIs, Transparenz über Kalkulationen und angestrebte Profitabilitäten für beide Seiten sowie Open Book Policies gekennzeichnet. Somit erhalten beide Parteien die bestmögliche Basis für eine langfristige

Kooperation. In einer weiterführenden Ausprägung kann dies bis zu einer Gründung eines gemeinsamen Unternehmens oder Joint Ventures führen.

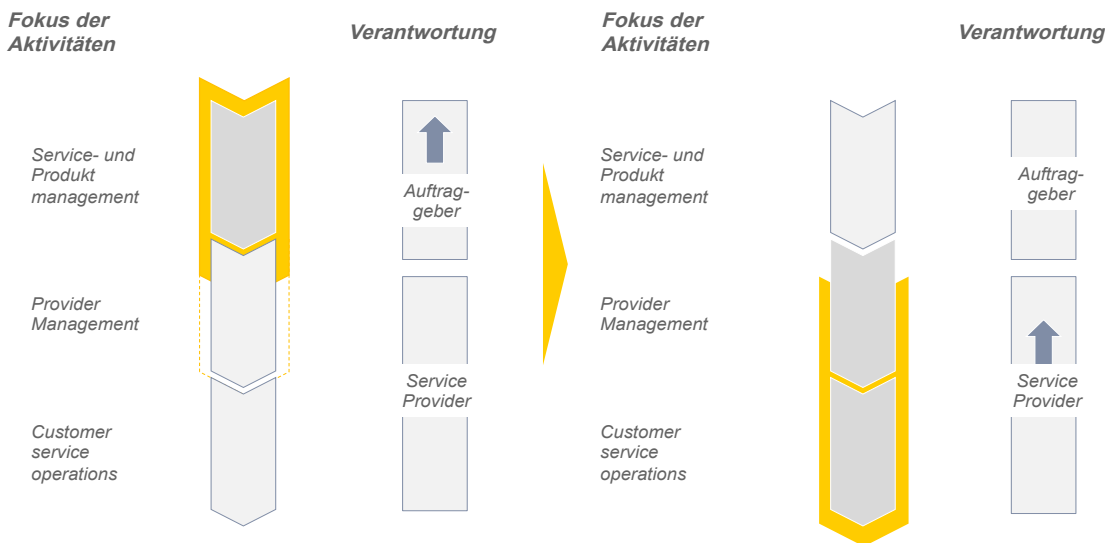
Verlagerung des Provider-Managements auf den Dienstleister

Neben dem im Markt zum Teil bereits implementierten Modell von verlängerten Vertragslaufzeiten mit einzelnen Dienstleistern gilt es allerdings einen weiteren mutigen Schritt zu tätigen: Die Verlagerung des Provider Managements auf den Dienstleister bzw. den operativen Leistungsträger. Erste Projekte haben erfolgreich unter Beweis stellen können, dass ein von einem Customer Care Partner ausgeführtes Provider Management zu weiteren positiven Effekten führt. Eigenverantwortlich durchgeführte Provider Management-Prozesse wie Forecasting, Qualitätsmanagement, Controlling und Reporting der Leistungsperformance bieten neben verbesserten Möglichkeiten der Leistungserbringung vor allem neue Chancen in der langfristigen Optimierung der Customer Journey. Der Dienstleister kann durch seine Nähe zum Kunden proaktive Lösung zur Verbesserung der Customer Journey aufzeigen und direkt eigenverantwortlich umsetzen. Mit dieser Verlagerung wird der operative Partner mit Vertrauen, aber auch mit der nötigen Kompetenz ausgestattet, um im Sinne eines Partners auf Augenhöhe agieren zu können. Regelmäßige Leistungsdialoge zwischen Auftraggeber und Dienstleister bilden die Plattform zur gemeinsamen Diskussion der erzielten Ergebnisse und umzusetzenden Maßnahmen. (siehe Grafik 2, Seite 23).

Auftraggeber: Transformation vom Provider Manager zum Produkt bzw. Service Manager

Dienstleister: Transformation vom Service Provider zum Kompetenz-Center

Neue Anforderungen für Auftraggeber



Die Verlagerung des Provider Managements auf einen Dienstleister bietet Unternehmen neue Möglichkeiten, sich den veränderten Kunden- und Marktanforderungen zu stellen und den Fokus stärker auf den Aufbau und das Management einer kanalübergreifenden Customer Experience zu legen. Die Veränderung des Fokus erfordert in gleichem Maße die Verlagerung von bestehenden Ressourcen auf neue Aufgabengebiete. Somit ergeben sich neue Einsatzgebiete und Weiterbildungsmöglichkeiten für



Grafik 1: Durch ein verändertes Provider Management verschieben sich die Kompetenzen und Aufgabenschwerpunkte auf Auftraggeber und Dienstleister gleichermaßen.

Mitarbeiter auf Auftraggeberseite.

Folgende fünf Kernprozesse haben sich nach der Verlagerung des Provider Managements von einem Auftraggeber bzw. Unternehmen auf einen Dienstleister als erfolgreiches Konstrukt unter Beweis stellen können:

1. Ideen & Anforderungs-Management:

Aufnahme und Bündelung von Anforderungen an ein kanalübergreifendes Customer Interaction Management. Bewertung von Ideen und Anforderungen und Generierung erster Business Case zur Prüfung von Nutzen und Machbarkeit und entsprechender Service Priorisierung

2. Service Strategieprozess: Durchführung von Markt- und Wettbewerbsanalysen, ganzheitliche Analyse der Customer Journey und Planung der Service Portfolios mit einhergehenden Maßnahmen

3. Service Entwicklungsprozess: Erstellung von Fachkonzepten und Planung der Umsetzbarkeit priorisierter Maßnahmen

4. Service Lifecycle-Prozess: Ganzheitliches Management der in operativer Leistungserbringung befindlichen Services inkl. Anpassungen und etwaiger „Service Phase-outs“

5. Projekt Management: Koordination und Management von priorisierten Maßnahmen, durchführen von übergreifenden Qualitäts- und Risiko-Managements zur Sicherung der gemeinsamen Business Case-Zielerreichung

Die Umsetzung der Verlagerung von Provider Management-Prozessen auf einen operativen Standort oder externen Dienstleister erfolgt idealerweise in mehreren Phasen. Durch eine Bündelung von vergleichbaren Aufgaben und Prozessen ergeben sich Schnittmuster und Prozessbündel, die unter Beachtung der vorhandenen Kompetenz des Partners nach und nach verlagert werden können.

Nutzen für alle Seiten

Die Vorteile des skizzierten Ansatzes sind für beide Seiten – sowohl für Auftraggeber als auch für Auftragnehmer – vielfältig. Unternehmen, die sich für ein solches Modell entscheiden erzielen Vorteile in der ganzheitlichen Optimierung Ihrer Customer Journey, neuen innovativen Service-Konzepten für eine verbesserte Kundenzufrie-

Auftraggeber / Produkt Manager

Erweiterung der Kompetenzen im Bereich Service und Produktdesign, u.a. auch Experience Management

Auftraggeber definiert die grundsätzlichen Zielgrößen und Business Case Parameter

Customer Service Funktion

- 1 Service und Produkt Entwicklung
- 2 Kommerzielle Steuerung
- 3 Anforderungsmanagement
- 4 Qualitäts-Management
- 5 Training und Information management
- 6 Volumenplanung und Forecasting

Service Provider

- Konzeptentwicklung und operative Durchführung des Anforderungs-Managementprozesses
- Messung und Reporting der Leistungserbringung als Basis für Leistungsdialoge mit Auftraggeber
- Management der Skillerreicherung und Design und Umsetzung erforderlicher Trainingsmaßnahmen
- Basierend auf Inputs von Auftraggeber Erstellung von Volumenplanungen

Legende:
 Verlagerung der Verantwortung zum Dienstleister →
 Verlagerung der Verantwortung zum Auftraggeber ←

Lufthansa Consulting - 2 -

Grafik 2: Regelmäßige Leistungsdialoge zwischen Auftraggeber und Dienstleister bilden die Plattform zur gemeinsamen Diskussion der erzielten Ergebnisse und umzusetzenden Maßnahmen.

denheit, reduzierten Transaktionskosten und zuletzt in einer höheren Motivation ihrer Mitarbeiter durch neue Aufgabenfelder und persönlicher Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Dienstleister, die sich nun als langjähriger Partner mit einer ganzheitlichen Managementaufgabe für den Auftraggeber beweisen dürfen, werden automatisch zu einer Weiterentwicklung ihrer Organisation und Kompetenzen gelangen. Vom Unternehmen übernommene Managementaufgaben wie das Provider-Management führen zu weiteren neuen Kompetenzen wie das Multi-Provider-Management (Steuern von Sub-Unternehmen) als auch mehr Mitwirkung beim Design von Sourcing- und Produktionsstrategien (zum Beispiel Entscheidungen für den Auf- und Abbau von Standorten).

Dieses Konzept bietet die beste Basis für eine erfolgreiche win-win-Situation und eine stabile, lange Partnerschaft auf Augenhöhe.

Matthias Riveiro und Maciej Mazurowicz



Matthias Riveiro, Head of Market Inter-Branch and Partner, Lufthansa Consulting GmbH.
 Maciej Mazurowicz, Managing Consultant, Lufthansa Consulting GmbH-