



Foto: Imagedj

BPO – Ende des Preiskampfs?

Dienstleister, die für Auftraggeber ganze Prozesse eigenverantwortlich übernehmen, werden langfristige Partner. Als solche können sie höhere Preise verlangen.

Arbeitsteilung bildet die Grundlage der Marktwirtschaft. Unternehmen kaufen Leistungen, die sie nicht selbst erbringen können oder wollen, extern ein und verarbeiten sie weiter. Die Differenz zwischen den Kosten für die bezogene Leistung und dem Wert des weiterverarbeiteten Produkts oder Dienstes bestimmt die Höhe der Wertschöpfung. Dieser Grundsatz steht auch hinter der Auslagerung von Teilen des Kundenservice, wie es in Deutschland seit Jahren betrieben wird. Unternehmen vergeben die Kundenbetreuung nach außen, an Dienstleister, mit dem Ziel, dass diese den Kundenservice effizienter und kostengünstiger erbringen, als es intern möglich wäre. Haupttreiber beim Outsour-

cing von Kundendialogdiensten war bislang die Kostensenkung. Dienstleister sollten zur Wertschöpfungssteigerung beitragen, indem sie die Kosten für die Kundenbetreuung senkten. Ausgelagert wurden dementsprechend in erster Linie solche Prozesse, die standardisierbar und quasi industriell erbracht werden können, Call Center-Dienstleister fungierten in der Regel als verlängerte Werkbank der Auftraggeber.

Übernahme ganzer Prozesse

Seit einigen Jahren wird nun das Stichwort Business Process Outsourcing (BPO) in die Diskussion geworfen, wenn es um die

Frage nach der Zukunft des Kundendialogs geht. Mit diesem Schlagwort ist gemeint, dass Unternehmen nicht mehr nur bestimmte Elemente der Kundenbetreuung, etwa die Auftragsannahme oder das Abtelefonieren von Adressen bei Vertriebskampagnen, an externe Dienstleister vergeben, sondern ganze Geschäftsprozesse. „Das kann zum Beispiel das Reklamationsmanagement inklusive der Erteilung von Gutschriften oder der Einsatzsteuerung von Servicetechnikern sein“, erklärt Unternehmensberater Harald Henn. Das Neue an BPO sei, dass der Dienstleister die ausgelagerten Prozesse eigenverantwortlich erbringe, ergänzt Marcel Jedraßczyk, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Universität Ingolstadt-Eichstätt. „Es geht dabei um einen nachhaltigen Wertschöpfungszuwachs beim Auftraggeber“, für den der Dienstleister verantwortlich sei.

Während bei der bislang üblichen Form des Auslagerns von Kundenbetreuung vor allem Kostensenkung, Effizienzsteigerung

und höhere Flexibilität im Vordergrund standen, kämen beim BPO weitere Ziele hinzu: „Das Auslagern soll die Qualität der Kundenbetreuung erhöhen, Innovationen hervorbringen und einen Wissenstransfer zwischen Dienstleister und Auftraggeber sicherstellen“, erklärt Jedraßczyk weiter. Im Mittelpunkt steht demnach nicht mehr der einfache, standardisierte Prozess wie zum Beispiel das Verwalten von Adressänderungen. Die Prozesse, die ausgelagert werden, werden komplexer und sind Teil der Unternehmensstrategie. „Dienstleister übernehmen damit strategische Prozesse vom Auftraggeber.“

Damit aber verändert sich die Beziehung zwischen Dienstleister und Auftraggeber grundlegend. Beim bisher üblichen Outsourcing fungiert der Dienstleister als ausführendes Organ, das sehr eng an die Vorgaben des Auftraggebers gebunden ist. Der Eichstätter Wirtschaftsprofessor Bernd Stauss und Jedraßczyk nennen einen solchen Dienstleister folgerichtig Service Factory, weil bei ihm das fabrikmäßige Abarbeiten massenhafter, sich gleichender Kundenkontakte im Vorder-

grund steht. Eine solche Service Factory aber kann die Anforderungen, die an einen BPO-Dienstleister gestellt werden, nicht leisten. „Der Dienstleister muss über die Prozesse beim Auftraggeber Bescheid wissen“, sagt Jedraßczyk. Er übernehme beim BPO eine aktive Rolle. „Das schließt Beratung und die strategische Weiterentwicklung des Auftraggeberunternehmens ein“, erklärt der Wissenschaftler.

Für die Dienstleister bedeutet das mehr, als einen Wechsel der Etiketten. „Wie beim Service Factory-Outsourcing bleibt der Dienstleister für den Bereich Customer Care, für die Kundenbetreuung, zuständig“, so Jedraßczyk. Dazu kommen nun aber neben Effizienzsteigerung und Kostensenkung andere Aufgaben, etwa die kontinuierliche Verbesserung der Qualität im Kundendialog, Optimierung der relevanten Geschäftsprozesse sowie Innovationen und der erwähnte Knowhow-Transfer zwischen Dienstleister und Auftraggeber. Das führt zu einer Neuausrichtung des Dienstleistungsunternehmens. Während bei einer Service Factory Mitarbeiter benötigt

werden, die standardisierte Prozesse möglichst schnell und kostengünstig in hoher Stückzahl „produzieren“ – beim klassischen Auslagern geht es um „Service“ als quasi industriell gefertigtes Produkt – sind nun Kreativität, vorausschauendes und strategisches Denken sowie die Fähigkeit, Probleme zu lösen und langfristige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen gefragt. Es geht mit anderen Worten darum, den Auftraggeber mit hochqualifizierten Mitarbeitern umfassend zur Seite zu stehen und gemeinsam zu wachsen. Aus dem Befehlsempfänger Dienstleister wird ein strategischer Partner des Auftraggebers.

Investitionen notwendig

Dieser Wandel ist nicht einfach zu bewerkstelligen. Dienstleister, die sich vom reinen Abwickler zum BPO-Anbieter entwickeln möchten, benötigen tiefgehendes Wissen von und Verständnis für das Geschäft des Auftraggebers. Henn empfiehlt Call Center-Betreibern daher, sich auf bestimmte Branchen oder bestimmte Prozesse zu konzentrieren. „Nur wer schmeckt und riecht wie eine Bank oder ein Mobilfunkanbieter, wird erfolgreich sein.“

Dienstleister müssen vor allem investieren, um sich zu wandeln. Sie benötigen kompetente, hervorragend ausgebildete Mitarbeiter. Das ist zwar auch für das Service Factory-Geschäft nötig, dennoch liegt die Qualifikationshürde dort niedriger als bei BPO-Anbietern. Es geht nicht mehr allein darum, den Mitarbeitern Produktwissen beizubringen und erfolgreiche Gesprächsstrategien. Mitarbeiter aller Ebenen müssen etwa, wenn ein Call Center-Betreiber das Beschwerdemanagement eines Mobilfunkanbieters in Eigenregie übernimmt, in der Lage sein, schnell und komplikationslos einem verärgerten Kunden Kompensationen anzubieten, in Form von Gutscheinen, Preisnachlässen, Sonderangeboten. Dazu benötigen sie die Freiheit, im Gespräch mit dem Kunden selbst zu entscheiden, wie die Kompensation für erlittenes Ungemach aussehen kann. Agents müssen in diesem Fall abschätzen können, wie wichtig der jeweilige Kunde für das Auftraggeberunternehmen ist, welchen Wert er aktuell hat und wie dieser weiterentwickelt werden kann.

Am Beispiel des Beschwerdemanagements zeigt sich, wie der Beitrag eines BPO-Partners

WO BEGINNT BPO?

Business Process Outsourcing (BPO) steht für das Auslagern von ganzen Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Was aber unterscheidet BPO vom bisher üblichen Outsourcing? „BPO beginnt damit, dass ein Call Center in der Lage sein muss, Anforderungen der Endkunden konkret umzusetzen“, erklärt Tobias Hartmann, Vorstandsmitglied beim Dienstleister D+S Europe. „Ein Dienstleister muss etwa für einen Energieversorger Tarifänderungen der Endkunden nicht nur entgegennehmen und weiterleiten, sondern auch direkt umsetzen können.“ Die Mitarbeiter des Dienstleisters steuern in diesem Fall die Tarifänderung in das System des Auftraggebers ein und versenden im Anschluss direkt ein Informationsschreiben an den Endkunden. „Dieses Grundkonzept von BPO lässt sich modular um weitere Services wie Mehrwertdienste, Inkasso, Adressmanagement und anderes erweitern“, so Hartmann. BPO könne im Online-Handel beispielsweise so weit gehen, dass Auftraggeber sich ganz auf die Produktentwicklung konzentrieren und den gesamten Vertrieb, von der Kundengewinnung bis zur Zahlungsabwicklung und dem Retourenmanagement, an einen Dienstleistungspartner auslagern. D+S Europe hat im vergangenen Jahr den E-Commerce-Dienstleister Heycom übernommen und bietet Unternehmen wie Esprit nun einen solchen BPO-Service. Dabei liefern die Auftraggeber die Waren in das Lager von Heycom, alles weitere übernimmt der Dienstleister. Marcel Jedraßczyk, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungsmarketing an der Universität Ingolstadt-Eichstätt, hält es für möglich, dass mithilfe von BPO die Vision des virtuellen Unternehmens Wirklichkeit wird. Ein Unternehmen stellt Waren her oder kauft sie ein und vertreibt sie dann etwa über das Internet oder das Verkaufsfernsehen. Den Vertrieb aber überlässt es ganz dem Dienstleister (oder mehreren Dienstleistern), die den Verkauf in Eigenregie, natürlich in Abstimmung mit dem Auftraggeber, abwickeln. „Es geht beim BPO um das Konzept One face to the customer“, so Jedraßczyk. Der Vorteil liege darin, dass Schnittstellenprobleme vermieden werden, indem es durch BPO eine klare Zuteilung von Verantwortung gebe und nicht mehr viele Abteilungen und Stellen miteinander kooperieren müssen, wobei immer Reibungsverluste entstehen.

zur Wertschöpfungssteigerung des Auftraggebers aussehen kann: Der Dienstleister übernimmt einen komplexen, für die Unternehmensentwicklung entscheidenden Prozess. Er verfügt über Mitarbeiter, die den Markt, in dem sich der Auftraggeber bewegt, sehr gut kennen. In diesem Fall wissen sie um den harten Wettbewerb im Mobilfunkbereich und sie wissen auch, dass es vor allem darum geht, Bestandskunden zu halten, weil die Neukundengewinnung in einem gesättigten Markt ausgesprochen teuer ist. Und die

leister führt, verlaufen so erfolgreich, dass die Krankenkasse die Mitarbeiterinnen, die in den einzelnen Lokal- und Regionalbüros der Versicherung Gespräche annehmen, beim Dienstleister regelmäßig schulen lässt.

Langfristige Partnerschaft

Aus einem einzelnen Projekt, hier der Übernahme eines bestimmten Anrufaufkommens, ist eine langfristige Partnerschaft geworden, in der beide Partner ständig vonei-

BPO – NUR ETWAS FÜR GROSSE?

Wer als Dienstleister Business Process Outsourcing (BPO) anbieten möchte, muss Vorleistungen erbringen. Er muss in qualifizierte Mitarbeiter investieren, die den Markt kennen, in dem sich der Auftraggeber bewegt, und die wissen, wie die Prozesse im Auftraggeberunternehmen gestaltet sind, wie die Wettbewerbsposition des Unternehmens aussieht. Solche Mitarbeiter sind teurer als Agents, die Standardkundengespräche in hoher Schlagzahl möglichst effizient abwickeln. Von daher, sagt Marcel Jedraßczyk vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Universität Ingolstadt-Eichstätt, sei BPO eher etwas für größere Dienstleister, die solche Investitionen in Personal und auch in Technik leisten können. Er sieht aber auch Chancen für kleinere Dienstleister. „Diese können sich zum Beispiel auf die Beratung konzentrieren und für die Telefonie auf andere, ebenfalls spezialisierte Dienstleister zurückgreifen. „Auch ein Netzwerk von kleinen Dienstleistungsunternehmen im Customer Care-Bereich kann BPO-Partner für Auftraggeberunternehmen sein, ist sich Jedraßczyk sicher.

Agents wissen, dass jedes Gespräch, in dem ein Kunde sich beschwert, oft die letzte Chance ist, diesen Kunden an das Unternehmen zu binden. Entsprechend verhalten sich die Mitarbeiter im Kundengespräch.

Keine Einbahnstraße

Die Beziehung zwischen Auftraggeber und BPO-Partner ist aber keine Einbahnstraße, sondern der Dienstleister bietet dem Kundenunternehmen auch Beratung. Mit dem Wissen, das er aus den Kundengesprächen gewinnt, berät er den Auftraggeber, was die Produktgestaltung, die Verbesserung der Serviceangebote und ähnliches betrifft. Ein Beispiel: Ein Call Center aus Erlangen bearbeitet für eine gesetzliche Krankenkasse in Bayern seit Jahren mehrere Millionen Kundengespräche im Jahr, im Inbound und im Outbound. Im Laufe der Jahre hat der Dienstleister Gesprächsstrategien entwickelt, die mittlerweile als Benchmark, als Messlatte, für die Gesprächsführung der internen Mitarbeiter der Krankenkasse dienen. Die Gespräche mit den Krankenkassenkunden, die der Dienst-

nehmer lernen. Und gerade darin sieht Henning die Bedeutung von BPO für Dienstleister. „Der Nutzen für die Dienstleister besteht darin, dass sie für das Unternehmen eine höhere Wertschöpfung erzielen“, erklärt der Berater. Sie senken nicht mehr allein die Kosten für die Kundenbetreuung, sondern erhöhen die Qualität des Kundendialogs, entwickeln die Kunden des Auftraggebers und erhöhen so dessen Wertschöpfung weit mehr, als es mit reinen Kosteneinsparungen möglich wäre. „Höhere Wertschöpfung bedeutet aber auch, höhere Preise durchsetzen zu können und sich unabhängig zu machen vom Preisdruck, der auf den Dienstleistern lastet.“ Auch Jedraßczyk sieht in Business Process Outsourcing einen Weg, auf dem Dienstleistungsunternehmen aus dem Preiskampf aussteigen können. „Die Kundenunternehmen müssen die höheren Wertbeiträge, die der Dienstleister erwirtschaftet, auch entlohnen.“

Christoph Pause

E-Mail: pause@teletalk.de
Tel.: (05 11) 33 48-428



Wir sind der Wind in Ihren Segeln.

Mit Dynamik und Innovationskraft nimmt walter services für Sie direkten Kurs auf Kundenservice und Kosteneffizienz. Bei der Betreuung Ihrer Business Prozesse steuern wir Ihre Vertriebsziele an. Ob als integrierte Sales Unit oder als externer Dienstleister – walter services ist Ihr starker Partner bei jeder Seelage. Denn die optimale Betreuung Ihrer Kundenwerteschöpfungskette ist unser Antrieb. Volle Kraft voraus für Ihren Markterfolg!

walter services

Pforzheimer Straße 128
76275 Ettlingen

www.walterservices.com