

BPO: Flexibilisierung von Kundenservice und Vertrieb

Die gegenwärtige Wirtschaftssituation verdeutlicht die Relevanz personeller und technischer Flexibilität. Branchenübergreifend rückt das BPO daher immer mehr in den Fokus – vor allem im Kontext von Wettbewerbsvorteilen im Kundenbeziehungsmanagement.



Ein Interview mit Dr. Ralf Kogeler, seit 2004 Vorsitzender der Geschäftsführung der walter services GmbH

Als CEO der walter services GmbH ist Dr. Ralf Kogeler der Vorsitzende der Geschäftsführung eines der führenden Dienstleister für BPO mit Schwerpunkt Kundenservice

und Vertrieb in Deutschland und Europa mit über 8.000 Mitarbeitern.

Welche Vorteile hat das Outsourcing des Kundenservice an einen Dienstleister?

Während Inhouse-Call Center Schwankungen nur schwer ausgleichen können, hält Outsourcing Personaleinsatz und Kosten flexibel und überschaubar. Der Trend geht von dem Auslagern einzelner Customer Service Leistungen zunehmend hin zur Auslagerung ganzer Prozessketten, um die Kundenschnittstelle zu professionalisieren, die Personalstruktur zu flexibilisieren und hohe (Re-)Investitionen in eine entsprechende Infrastruktur zu vermeiden.

Welche gemeinsamen Wachstumspotenziale bietet BPO für Dienstleister und Auftraggeber?

Der Auftraggeber profitiert von der Konzentration auf das originäre Kerngeschäft sowie von Flexibilisierungs- und Skaleneffekten. Für den Dienstleister bedeutet dies natürlich die Notwendigkeit eines tiefen Prozessverständnisses: Beim Thema BPO im CRM-Umfeld kann nicht allein mit Kostenreduktionen argumentiert werden - auch Qualität oder strukturelle Änderungen gilt es zu berücksichtigen. Waren etwa in den Anfangszeit der Onlineshops lediglich IT-Probleme zu lösen und Grundanforderungen an Optik und

Shopping-Convenience zu erfüllen, kümmern wir uns heute auch um die gesamten Abläufe und die nachgelagerte Logistik sowie das Retouren- und Forderungsmanagement. Bei Standort- und Personalübernahmen verfügt walter services über einen nachgewiesenen „track record“ bei der Harmonisierung von Arbeitsbedingungen und der Integration und Optimierung von Abläufen, Prozessen und Technologie in bestehende Industrie-„best practice“ und Standards.

Können Sie uns hierzu ein Beispiel nennen?

Kürzlich hat walter services die SEB Card Service GmbH mit allen spezialisierten Mitarbeitern übernommen. Damit schaffen wir eine Plattform mit bereits vorhandenem Know-how und einer bestehenden Infrastruktur, auf Basis derer wir auch anderen Banken Dienstleistungen anbieten wollen. Notwendig hierfür ist u.a. eine Lizenz für das Kreditwesen, die wir bereits bei dem Bundesamt für Finanzen (BaFin) beantragt haben. So können wir künftig alle relevanten Transaktionen für die Endkunden abwickeln, wie etwa Überweisungen oder das Wertpapiergeschäft.

Welche Bedeutung hat die Branchenexpertise des Dienstleisters?

Um optimal auf die Bedürfnisse des Auftraggebers und des Marktes eingehen zu können, ist eine Expertisenbündelung im Sinne einer Branchenfokussierung unerlässlich. Nur ein Dienstleister, der Zielgruppen und -märkte seines Auftraggebers genau kennt, kann Vertriebsziele erreichen und einen hohen Servicelevel halten.

Welche Relevanz haben Standardisierung und Individualisierung?

Beide Punkte ergänzen sich: Durch eine intensi-

ve Beschäftigung mit dem Auftraggeber, seinen Bedürfnissen und Erwartungen sollten Dienstleister Auftraggebern individuelle Lösungen auf Basis standardisierter Komponenten dem Lösungsportfolio anbieten. Unsere Services, wie Consulting-, IT-, Sales oder Customer Service lassen sich mit einander kombinieren, sind aber auch einzeln integrierbar.

Welche Rolle spielt die Größe des Dienstleisters für Skalierungsfähigkeit und Qualität?

Für die Sicherstellung einer entsprechenden Skalierung für den Kunden bei kurzen Vorlaufzeiten ohne Qualitätseinbußen ist eine kritische Größe unerlässlich. Für eine reibungslose Zusammenarbeit spielt die technologische Standardisierung und Verbindung einzelner Standorte zudem eine große Rolle. Darüber hinaus sind standortübergreifend kurze Abstimmungswege zwischen erfahrenen und unternehmerisch agierenden Managern aller Ebenen von Bedeutung um schnelle Entscheidungen und Umsetzungen zu erzielen.

Wie wirken sich Mitarbeiterlöhne auf die Motivation und Personalstruktur aus?

Qualität und Dumping-Preise gehen nicht zusammen. Dies betrifft sowohl unsere anspruchsvollen Dienstleistungen als auch die Arbeit, die unsere teilweise hoch spezialisierten Mitarbeiter leisten. Als erstes und bisher einziges Unternehmen unserer Branche haben wir daher einen Entgelt-Tarifvertrag mit ver.di abgeschlossen, der durch entsprechende leistungsorientierte Bezahlungsmodelle über Qualifikation und Motivation eine Differenzierung schafft.

