



Uwe Lamnek

## **Customer Care Management**

**Fachbuch Dienstleister Management &  
Outsourcing von Contact Center Dienstleistungen**

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Einführung Outsourcing</b> .....	<b>10</b>
1.1 Motivation und Ziele des Outsourcings .....	12
1.2 Formen des Outsourcings .....	13
1.3 Outsourcing Arten .....	14
1.4 Nearshore und Offshore Outsourcing .....	15
<b>2 Outsourcing-Entscheidung: MAKE or BUY?</b> .....	<b>25</b>
2.1 Make-or-Buy-Entscheidung.....	28
2.2 Make-or-Buy Framework.....	30
2.3 Checkliste Make or Buy <sup>[10]</sup> .....	31
<b>3 Auswahl eines Dienstleisters/Outsourcing Partners</b> .....	<b>35</b>
3.1 Evaluierung bzw. Sondierung des Outsourcing Marktes.....	36
3.2 Inhalte: Request for Information / Request for Proposal .....	37
3.3 RFI / RFP Bewertung .....	41
3.4 Vertragsverhandlung.....	49
3.5 Übersicht BPO Firmen (Auswahl) .....	49
<b>4 Verträge &amp; Leistungsscheine</b> .....	<b>53</b>
4.1 Abgrenzung Vertrag vs. SLA.....	55
4.2 Vertragskomponenten.....	56
4.3 Inhalt Servicelevel-Agreement .....	57
4.4 Prozessablauf SLA- und OLA-Erstellung .....	58
4.5 Überblick und Struktur Vertragskomponenten .....	59
<b>5 Einbindung in die Unternehmensstruktur</b> .....	<b>61</b>
5.1 Partner-Management vs. operatives Management .....	61
5.2 Einbindung in die Unternehmensstruktur und Aufbauorganisation .....	65

<b>6</b>	<b>Outsourcing-Strategie</b> .....	<b>71</b>
6.1	Volume-Based Model .....	72
6.2	Work-Type Based Model .....	75
6.3	Overflow-Partner-Modell vs. Partnership-Modell .....	80
6.4	Inhouse Business-Modell vs. Outsourcer Business-Modell ...	82
	Praxisbeispiel 1: Work-Type-Komplexität.....	83
	Praxisbeispiel 2: Work-Type-Komplexität.....	85
	Exkurs: Outsourcing-Potentiale im Hinblick auf geografische Gegebenheiten .....	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>Abrechnungsmodelle: Performance Based Pricing</b> .....	<b>91</b>
7.1	Performance Based Pricing – Quantität .....	91
	Praxisbeispiele Performance Based Pricing – Quantität .....	92
7.2	Performance Based Pricing – Qualität.....	98
7.3	Performance Based Pricing: Qualität-Quantität-Matrix.....	98
	<b>Literaturverzeichnis und Quellenangabe</b> .....	<b>103</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>104</b>
	<b>Glossar</b> .....	<b>105</b>
	<b>Danksagung</b> .....	<b>115</b>
	<b>Der Autor</b> .....	<b>116</b>

---

## Vorwort

---

Das Thema Outsourcing ist auch im Customer Care Management nicht mehr wegzudenken - immer häufiger übernehmen externe Anbieter d.h. Outsourcing- oder Business Process Outsourcing (BPO) Firmen teilweise oder auch vollständig diese Tätigkeit. Diese Übernahme erfolgt oft für neu geplante Kundenserviceaktivitäten, zunehmend aber auch die Übernahme bereits existierender Customer Care Aktivitäten.

Outsourcing ist akademisch sowie praktisch ein zeitloses bzw. sogar permanent aktuelles und für die Wirtschaft bedeutendes Thema. Wesentlicher Grund dafür ist die Verbindung zu einem Zentralbereich der Betriebswirtschaftslehre: "Der wirtschaftliche Umgang mit knappen Ressourcen" – dies insbesondere im Kontext stets anzupassender Make-or-Buy-Entscheidungen.

Häufig bieten diese Outsourcing- bzw. BPO Firmen ihre Dienstleistungen an, in dem Sie schlicht Call-Center-Mitarbeiter telefonieren lassen. Aber auch Beratung, Meinungsforschung, Auftragsannahmen, Beschwerden, den kompletten Kundenservice bis hin zur Auslagerung umfangreicher Teilbereiche eines Unternehmens gehören zu dem Aufgabenspektrum.

Die besonderen Anforderungen im Customer Care machen das Thema Outsourcing im Customer Care Management zu einem zentralen Element. Gilt es doch so Vorfälle wie im Sommer 2016 bei Volkswagen und seinen Outsourcing Partnern zu vermeiden (Details sind den zahlreichen Presseberichten zu entnehmen) und Outsourcing als Chance zu sehen und die Vorteile daraus zu nutzen – dazu gehört auch zweifellos die Erhöhung der Kundenzufriedenheit!

"Wir machen nur das intern, was wir besser können als andere und vom Markt honoriert wird" oder "Do what you do best and outsource the rest" – die Frage nach der richtigen Sourcing-Strategie beschäftigt viele Verantwortliche hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Customer Relationship Managements und der Kundenservice-Strategie.

#### 4.4 Prozessablauf SLA- und OLA-Erstellung

In der folgenden Abbildung wird ein Standard-Prozess zur SLA-Erstellung dargestellt:

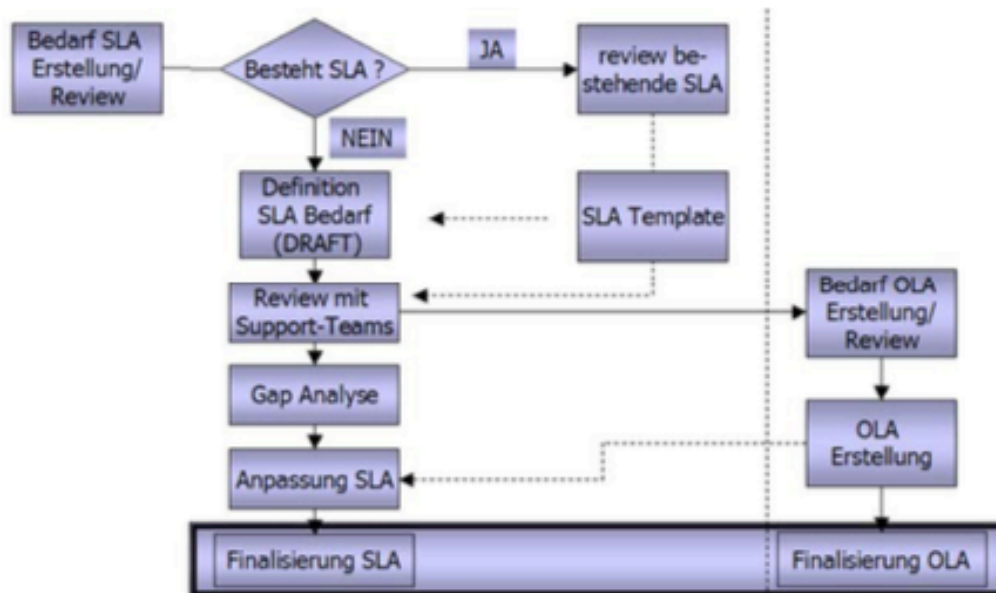


Abbildung 19: Prozess SLA und OLA-Erstellung



## Praxisbeispiel 1: Work-Type-Komplexität

Im Folgenden sind zwei Praxisbeispiele für die Bewertung einer Work-Type-Komplexität aufgeführt.

Die Basis für das erste Praxisbeispiel ist eine „Telefonauskunft“ im Vergleich zu einer „Technischen Kundenhotline“ eines Telefon- und Internet-Serviceproviders.

Telefonauskunft:



## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Outsourcing - Motivation und Ziele .....	12
Abbildung 2: Multidimensionalität von Sourcing .....	13
Abbildung 3: Übersicht der „beliebtesten“ Offshore Länder .....	15
Abbildung 4: Landkarte Nearshore Outsourcing für deutschsprachigen Support .....	16
Abbildung 5: Gründe für Near- und Offshoring .....	17
Abbildung 6: Kostenvergleich Near- und Offshoring <sup>[4]</sup> .....	19
Abbildung 7: Hauptsorgen beim Offshoring <sup>[5]</sup> .....	21
Abbildung 8: Gründe Make or Buy (in % der Nennungen) <sup>[6]</sup> .....	27
Abbildung 9: Beurteilungsmatrix unter Transaktionskostenaspekten <sup>[6]</sup> .....	28
Abbildung 10: Beurteilungsmatrix strat. Bedeutung vs. Einsparpotenzial .....	29
Abbildung 11: Beurteilungsmatrix „Driver Priorität“ vs. Grad des Erfolges.....	29
Abbildung 12: Make-or-Buy Framework <sup>[9]</sup> .....	30
Abbildung 13: Prozess zur Auswahl und Bewertung eines OSP .....	35
Abbildung 14: Angebotsbewertung: Preis vs. Qualität.....	45
Abbildung 15: Angebotsbewertung: Sprachqualität.....	46
Abbildung 16: Überblick Gesamtbewertung.....	47
Abbildung 17: Struktur Servicelevel Agreement .....	54
Abbildung 18: Struktur Operating Level Agreement.....	55
Abbildung 19: Prozess SLA und OLA-Erstellung.....	58
Abbildung 20: Überblick/Struktur: Vertrag, SLA etc. ....	59
Abbildung 21: Partner Management vs. Operatives Management.....	64
Abbildung 22: Account-Manager Struktur.....	66
Abbildung 23: Integrative OSP Steuerung .....	68
Abbildung 24: Outsourcer Strategie: Volume Based Model (Jahr 1-4) .....	72
Abbildung 25: OSP Strategie auf Basis des Volume Based Model (Jahr 5-8) .....	73
Abbildung 26: Forecast Qualität vs. Outsourcing Preis.....	81
Abbildung 27: Inhouse vs. Outsourcer Business-Modell.....	82
Abbildung 28: Schritt 2 - Erweiterte Bewertung .....	87
Abbildung 29: Geographische Outsourcer-Märkte vs. WT-Komplexität.....	88
Abbildung 30: Intra Day-Abrechnungsmodell .....	93
Abbildung 31: Qualitäts-Quantität-Matrix .....	99

## Der Autor

---



**Uwe Lamnek**, Diplom-Betriebswirt (FH), ist seit knapp 20 Jahren im strategischen und operativen Customer Care/Customer Relationship Management internationaler Unternehmen tätig. Besondere Branchenerfahrung hat er in den Bereichen Telekommunikation, Immobilienwirtschaft, Internet-Media, Applikation-Hosting (Software-as-a-Service) und e-Business/Online Marketing gesammelt, wo er in den Funktionen Geschäftsführer und Vorstand/ Chief Operating Officer die Gesamtverantwortung für die entsprechenden Geschäftsbereiche trägt. Im Jahr 2007 wurde er mit dem

Titel Call Center Manager des Jahres (CAI-Award) und Global Call Center Manager of the Year 2007 ausgezeichnet.

