



Foto: Photodisk

Vive la différence!

Bei der Wahl eines Dienstleisters sind Auftraggeber häufig ratlos – denn jeder kann alles und alle sind Marktführer. Tatsächlich gibt es jedoch nur wenige Dienstleister, die es schaffen, sich vom Wettbewerb abzuheben.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts gab es im Jahr 2008 in Deutschland genau 1.336 umsatzsteuerpflichtige Call Center-Dienstleister. Diese erbrachten Lieferungen und Leistungen in Höhe von rund 1,4 Milliarden Euro und gut 99 Prozent erzielten einen Umsatzanteil von 49 Prozent – 16 Dienstleister freuten sich über 51 Prozent. Angesichts dieser Zahlen ist der Strukturwandel, dem der Call Center-Markt seit einigen Jahren unterliegt, kaum verwunderlich. Subventionierte Überkapazitäten auf der einen, sowie sinkende Preise und Renditen auf der anderen Seite sind Indikatoren, die für eine weitere Zunahme der

Wettbewerbsintensität sprechen. Der Erfolg eines Call Center-Dienstleisters hängt also maßgeblich davon ab, ob es ihm gelingt, sich von seinen Konkurrenten abzusetzen. Mit der Differenzierung verfolgt ein Unternehmen das Ziel, sich in einem oder mehreren von den Kunden geschätzten und damit wichtigen Merkmalen zu unterscheiden und diese Unterscheidungsmerkmale auch dauerhaft zu verteidigen.

Soweit die Theorie. In der Praxis hingegen spielt sich die Differenzierung von Dienstleistern zumeist auf einem leidenschaftslosen ein- beziehungsweise zweiseitigen Positionierungsraster ab: Es

geht um Qualitäts- oder Preisführerschaft, um branchenübergreifendes Angebot oder Nische. Wo sind da die viel zitierten Leuchttürme?

Das Mittel: Persönlichkeitsorientierung

Die Vielzahl der Call Center-Dienstleister sowie die damit verbundene Wettbewerbsintensität zeigen, dass ein attraktives Dienstleistungsprogramm für das Wachstum und die langfristige Existenz von zentraler Bedeutung ist. Das hat beispielsweise Rüdiger Wolf, Geschäftsführer der Tas Unternehmensgruppe, erkannt. Das im Jahr 1982 gegründete Unternehmen bietet aktuell zahlreiche Dienstleistungen im Dialogmarketing aus einer Hand an, sie reichen vom obligatorischen Call Center über Beratung und Personalrekrutierung/-training/-überlassung bis hin zu einer eigenen Vertriebsmannschaft für die Produkte der Auftraggeber. Um das Unternehmen dennoch nicht zum schnöden Generalisten zu degradieren, hat Wolf früh eigenständige Bereiche gebildet. Diese werden von Spezialisten geführt und im Markt positioniert. Die Leistungen werden

immer dann gebündelt, wenn es für Auftraggeber sinnvoll ist. Damit soll vermieden werden, so Wolf, dass sich „lediglich ein Hammer im eigenen Werkzeugkasten befindet und folglich jedes Problem ein Nagel sein muss“. Das Unternehmen will sich aber nicht auf seiner Vorreiterrolle ausruhen. Mithilfe der vom Institut für persönlichkeitsorientiertes Management (IPM) entwickelten Systematik wollte Wolf einen Beitrag dazu leisten, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter als individuelle Persönlichkeiten wahrnehmen. Das, was gemeinhin als Menschenkenntnis verstanden wird, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Motivation,

Kommunikation und Entscheidungen. Nachdem die IPM-Systematik erfolgreich in der Personalrekrutierung und Personalentwicklung eingeführt worden war, stand der nächste Schritt an: Der Einsatz von IPM im Telemarketing.

Für Verkäufer besteht eine der größten Herausforderungen darin, die persönlichen Bedürfnisse der Gesprächspartner zu erkennen, um Gespräche erfolgreich führen zu können. In zwei Langzeitprojekten wurde die IPM-Systematik am Telefon getestet. Nach wenigen Monaten stellt sich heraus: Mithilfe von IPM lassen sich die Gesprächszeiten reduzieren und die Erfolge um 15 Prozent steigern. Inzwischen werden die gewonnenen Erkenntnisse für jede Art von Kommunikation genutzt. Individualisierte Formulierungen in Anschreiben und Angeboten sind Alltag. Zudem weiß jeder Mitarbeiter, was seinem Gesprächspartner wichtig ist. Um diesen Wettbewerbsvorteil dauerhaft sichern zu können, hat Wolf für Tas eine Exklusivlizenz zur Vermarktung der IPM-Systematik erworben und differenziert sich damit erfolgreich im Wettbewerb.

Das Mittel: Fairer Outbound-Vertrieb

Im telefonischen Vertrieb spielt Fairness eine bedeutende Rolle, das hat Sim Communication Center erkannt. Seit dem Jahr 2008 gehört das Unternehmen zur Premium Communications Group. Für die 650 Mitarbeiter am Standort Mannheim sowie die gesamte Unternehmensgruppe sind damit B2C-Kaltakquise, egal ob mit oder ohne Opt In, sowie Charity-Outbound-Calls ethisch nicht vertretbar. Die Auftraggeber im Bestandskundengeschäft werden auf das Vorliegen eines Opt Ins schriftlich verpflichtet. Konsequenterweise werden deswegen regelmäßig potenzielle Auftraggeber abgelehnt.

Auf Grundlage eines fairen Umgangs mit Auftraggebern und deren Kunden differenziert sich das Unternehmen auf zwei weitere Weisen: Erstens ist der Dienstleister hundertprozentig auf Outbound spezialisiert. Kernkompetenzen sind Verkauf, Lead-Generierung, Außendienstterminierung und Verordnerdialoge. Das Unternehmen ist zudem fokussiert auf die Branchen Finanzen, Healthcare, Investitionsgüter, IT und Telekommunikation. B2B- und B2C-Geschäft

teilen sich das Auftragsvolumen. Der Dienstleister differenziert sich damit von seinen Wettbewerbern, von denen nicht wenige zwischenzeitlich auf Inbound umgestiegen sind, durch eine starke Vertriebsorientierung und ein hohes Branchenwissen. Dabei werden alle europäischen Länder sowie die USA mit bis zu 24 Sprachen abgedeckt. Damit der Dienstleister auch weiterhin erfolgreich bleibt, setzen die Geschäftsführer Albert Klotz und Rainer Wilmers auf Branchenexperten. Bei der Rekrutierung von Mitarbeitern zählt spezifisches Wissen aus den Fachbereichen ebenso wie Vertriebsstärke. Zudem werden die Mitarbeiter in der hauseigenen Akademie regelmäßig geschult. Denn: Ein Hausarzt hat andere Interessen als ein Gynäkologe, ähnlich wie ein Produktionsleiter andere Prioritäten hat als ein Vertriebsleiter.

Das Mittel: Early Bird statt Schweigen 2.0

Noch im Laufe des Jahres wird weltweit jeder fünfte Mensch im Internet unterwegs sein. Um 50 Millionen Nutzer zu erreichen, benötigte der Rundfunk rund 50 Jahre. Facebook schaffte diese Anzahl in rund sechs Monaten. Täglich schenken die Nutzer ihrer Community etwa fünf Milliarden Minuten Aufmerksamkeit. Auf Twitter werden täglich drei Millionen Tweets erzeugt. Damit ist die erste These des Cluetrain Manifests aus dem Jahr 1999 belegt: Märkte sind Gespräche geworden. Angesichts von weltweit etwa 350 Millionen Facebook-Nutzern, davon vier Millionen in Deutschland, ist die Zurückhaltung beim Thema Social Media kaum verständlich. Nicht in den Call Centern, sondern in Marketingabteilungen wird derzeit online mit den Kunden kommuniziert. Damit das nicht dauerhaft so bleibt, hat sich 3C Dialog als Vorreiter der Call Center-Branche im Geschäftsfeld Social Media Marketing positioniert, das heißt Spezialisierung auf den aktiven Kundendialog über Wikis, Blogs und Communities. Das zum Result-Konzern gehörende Unternehmen betreibt einen eigenen Blog und ist bei Twitter aktiv. Fragen an das Unternehmen können potenzielle Auftraggeber zudem über den Service-Chat auf der Website stellen. Für Geschäftsführer Walter Benedikt ist das selbstverständlich, denn die authentische Nutzung von Dialog-2.0 Anwendungen ist der Schlüssel zum Erfolg im Social

Media-Marketing. Damit macht Benedikt auch deutlich, weshalb die Call Center-Branche verhalten reagiert: Die Einführung von Social Media erfordert einen kompletten Kulturwandel. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen lernen, sich von starren Top Down-Denkweisen zu lösen. Mitarbeiter werden vom Empfänger von Informationen zu deren Sendern und Kommentatoren. Das erfordert viel Mut, denn der Wandel betrifft nicht nur den eigenen Arbeitsalltag, sondern auch den externen Dialog mit den Kunden der Auftraggeber. Die Mitarbeiter müssen stärker als bisher eigenständig agieren, Entscheidungen treffen und Kunden zielgerichtet ansprechen. Grundvoraussetzung dafür ist, dass sie selbst bereits sicher im Social Web unterwegs sind.

Die Positionierung als Social Media-Dienstleister trägt bereits erste Früchte: Für Auftraggeber aus dem Einzelhandel und dem öffentlichen Bereich werden Wikis eingesetzt, im Bereich Medien startet in Kürze ein ganzheitlicher Kundendialog-Ansatz, der Blogs und Twitter umfassen wird. Benedikt ist sich bewusst, dass es sich am Anfang nur um einzelne Projekte handelt, aber zukünftig, dies ist seine Überzeugung, werden alle Kunden Plattformen wie Facebook und Twitter nutzen. Als Early Bird möchte er diese Chance nicht verschlafen, sondern vielmehr für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung im Online-Geschäft sichern.

Die genannten Beispiele zeigen, dass das Ziel einer wirkungsvollen Differenzierung stets ist, sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die vorgestellten Dienstleister sind seit vielen Jahren erfolgreich für Auftraggeber tätig, und das gelingt, weil sie sich trotz individueller Geschäftsmodelle konsequent an den Anforderungen der Auftraggeber orientieren, ohne dabei das eigenständige Denken zu unterlassen. Diese Denkarbeit entscheidet, ob ein Dienstleister seine Position im zunehmenden Wettbewerb erfolgreich bestimmen kann oder nicht.

Christoph Busch



Christoph Busch unterstützt interne und externe Dienstleister bei der strategischen Positionierung.

info@christophbusch.com