

März 2004 - Make or buy: Eigenes Telemarketingteam oder Dienstleister?...

Alexander Jünger - Sales Business 2004

Ist einmal die Entscheidung getroffen, Telemarketing zur Kundenansprache zu nutzen, stellt sich schon die nächste Frage. Eigenbringung oder Fremdbezug? Die folgenden Kriterien helfen dabei, die richtige Entscheidung zwischen „make or buy“ zu treffen.

Die Frage, ob Telefonmarketing in Eigenregie durchgeführt oder an einen erfahrenen Telemarketing-Dienstleister übergeben wird, hängt immer von der konkreten Aufgabenstellung ab. In der Vergangenheit fiel die Entscheidung allein aus einem Gesichtspunkt eher auf eine eigene Inhouse-Lösung: Die Kundendaten! Ungern wollten Unternehmen dieses Gut aus den Händen geben, geschweige denn anderen Unternehmen Einblick gewähren. Diese Einstellung hat sich im Laufe der Jahre gewandelt, so dass heute die weitaus wichtigeren Kriterien in den Fokus der Betrachtung gerückt sind. Telefonmarketing ist „ein weites Feld“. Abgesehen von den rechtlichen Spielregeln, die bei Missachtung schwerwiegende Folgen haben können, müssen noch andere wichtige Grundlagen für den erfolgreichen Betrieb einer eigenen Telefonmarketing-Abteilung gelegt werden:

- **Prozessdesign und Organisation:** Für den Erfolg einer internen Telemarketing-Abteilung ist die Einbettung in den bestehenden Vertriebs- Marketing- und Service-Prozesse sowie in die Gesamtorganisation des Unternehmens von essenzieller Bedeutung: Entweder lässt sich Telefonmarketing in der jeweiligen Fachabteilung ansiedeln oder aber zentral aufstellen. Egal für welche Option Sie sich entscheiden, werden sich wesentliche Veränderungen in den bisherigen Arbeitsabläufen ergeben, die schon im Vorfeld definiert werden müssen. Ein detailliertes Prozessdesign bestimmt, wer im Unternehmen welche Ergebnisse der abgewickelten Telefonate erhält und welche Reaktionen oder Folgeaktionen diese Ergebnisse auslösen sollen.
- **Technologie und Ausstattung:** Technik erleichtert die Arbeit in der Telemarketing-Organisation und macht diese effektiver. Zwar lässt sich Telefonmarketing auch mit Papier, Bleistift und einem Tischapparat starten – doch mit Effizienz hat dies nicht zu tun. Neben einer Telefonanlage und den Endgeräten gehört eine Call Center-Software mit automatischer Anwahl und einem Wiedervorlage Management zur Grundausstattung. Außerdem ist die Raumgestaltung von großer Bedeutung: Lärmschluckende Trennwände, Trittschall-Dämmung, abgetrennte Schreibtische und Headsets sind für konzentriertes Arbeiten im Call Center unerlässlich.

- **Mitarbeiter:** Oft liegt der Schwerpunkt auf den technischen Herausforderungen, doch die eigentliche Arbeit verrichten Menschen, nicht die Maschinen. Sind die notwendigen kommunikativen und fachlichen Kompetenzen nicht im eigenen Unternehmen zu finden, muss entweder neues, externes Personal eingestellt oder eigene Mitarbeiter müssen qualifiziert werden. Im zweiten Fall hilft eine frühmögliche Kommunikation, das richtige und vor allem motiviertes Personal aus den eigenen Reihen für die neue und verantwortungsvolle Aufgabe zu gewinnen.

Wie diese Punkte zeigen, ist der Aufbau eines professionellen Telefonmarketings sehr komplex. „Ein differenziertes und vielschichtiges Aufgabengebiet, dem sich Spezialisten widmen müssen“, weiß Mark Grown aus der Praxis zu berichten. Für den Geschäftsführer der Krefelder Telemarketing-Agentur Sitel eines der Hauptargumente, warum eine wachsende Anzahl von Unternehmen mit erfahrenen Dienstleistern zusammenarbeitet anstatt Call Center in Eigenregie zu betreiben. „Dadurch kann sich der Auftraggeber auf sein eigentliches Geschäft und damit auf seine Kernkompetenzen konzentrieren“.

Ist die Entscheidung erst einmal gefallen, Telefonmarketing bei einem Dienstleister „einzukaufen“, stellt sich im nächsten Schritt eine weitere wichtige Frage: „Welches Outsourcing-Modell ist das richtige? Denn tatsächlich stellen die Optionen „vollständige Eigenerbringung“ oder „kompletter Fremdbezug“ die extremsten Ausprägungen dar – in der Praxis sind andere Varianten eher anzutreffen. Das Spektrum reicht hier von internen Abteilungen, die als Profit-Center geführt werden, über ein eigenes Tochterunternehmen bis hin zu externen Dienstleistern und gipfelt im so genannten Business Process Outsourcing. Auch Mischformen sind denkbar, in denen etwa Mitarbeiter eines Dienstleisters in der Telemarketing-Abteilung des Auftraggebers arbeiten, oder der die Technik eines Dienstleisters nutzt.

Dass der Aufbau einer eigenen Telemarketing-Einheit nicht immer lohnt, zeigt das aktuelle Beispiel der Karstadt AG. So hat die Entscheidung zum gezielten Outsourcing unternehmensfremder Leistungen schlicht und ergreifend wirtschaftliche Gründe. „Das Unternehmen konzentriert sich wieder auf sein Kerngeschäft und kauft Dienstleistungen nur nach projektbezogen bei einem Dialogmarketer ein“, schildert Christos Soutatis, Geschäftsführer des Dienstleisters MiD in Heidelberg. „Dessen Personal ist gezielt für den Telefonkontakt ausgebildet, besitzt häufig besondere Sprachkenntnisse oder fachliche Eignungen und kann gleichzeitig für mehrere Kunden eingesetzt werden.“ Aus diesem Grund ist eine kontinuierliche Auslastung gewährleistet, die es Dienstleistern oft möglich macht, kostengünstiger zu agieren als interne Telemarketing-Abteilung. Die Outsourcingfrage sollte aber nie nur auf Kostenaspekte reduziert werden – im Fokus steht immer die Kernkompetenz!

Genauso wichtig wie das zugrunde liegende Outsourcing-Modell ist die Wahl des passenden Dienstleisters. Unter den tausenden Telemarketing-Agenturen, die richtige zu finden, bedarf es einer klaren Vorstellung davon, welche Dienste der Externe innerhalb welches Zeitrahmens erbringen soll. Je klarer die Definition der Bedürfnisse erfolgt, um so eher sind konkrete, vergleichbare Angebote von Dienstleistern zu erwarten.

Vorsicht bei der Auswahl: Das billigste Angebot muss nicht das Beste sein! Einige Dienstleister bieten Dumpingpreise an, entweder weil die Qualität nicht stimmt oder das Unternehmen kurz vor der Insolvenz steht. Zwar befindet sich die Telemarketing-Branche seit Jahren und immer noch in einer Marktberreinigung, die nur die besten und erfolgreichsten Dienstleister „überleben“, doch es gibt immer noch „schwarze Schafe“.

Besuchen Sie deshalb einen potenziellen Outsourcing-Kandidaten selbst! Sprechen Sie mit den Mitarbeitern, gewinnen Sie einen Eindruck von der Qualität, der Arbeitsweise, der Technik und befragen Sie auch Referenzkunden nach ihren Erfahrungen. Oder nehmen Sie einen erfahrenen Telemarketing-Berater mit ins Planungsboot. Das spart einerseits teures Lehrgeld und hilft andererseits, in überschaubarer Zeit zum Erfolg zu kommen.

United Sales Vertriebsmarketing
Riehler Str. 24
50668 Köln
Fon 0221-9387230
Fax 0221-9387231

eMail kontakt@united-sales.de
Web www.united-sales.de