

## **Spezialisieren oder neu positionieren?**

Matthias Riveiro ist ausgewiesener Experte der deutschen Contact Center-Branche und Mitautor und Initiator der jüngst vorgelegten Studie von PricewaterhouseCoopers (siehe TeleTalk 09/2018) über den deutschen Contact Center- und CRM-Markt, zu der TeleTalk einige Fragen hatte ...

### **TeleTalk: Herr Riveiro, PwC hat sich mit dieser Studie erstmals des deutschen Contact Center- und CRM-Markts angenommen. Was war der Anlass dafür?**

**Matthias Riveiro:** Vor dem Hintergrund der zuletzt getätigten Akquisitionen im Markt haben uns Investoren unter anderem aus dem Ausland, Auftraggeber von Outsourcing-Services als auch Hersteller von digitalen Customer Service-Lösungen zunehmend um eine Einschätzung gebeten, wie sich der deutsche Markt entwickeln wird. Neben diesen Fragestellungen ausgewählter Zielgruppen, beobachteten wir als Berater auch die makroökonomischen Entwicklungen in Deutschland, die durch eine nahezu existierende Vollbeschäftigung, steigende Lohnkosten, als auch den zunehmenden Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern für anspruchsvolle Customer-Services geprägt sind. Das wirft die Fragen auf, inwiefern der Standort Deutschland auch in Zukunft noch für Outsourcing-Services von CC-Leistungen relevant ist.

### **TeleTalk: In der Studie werden viele der nach Umsatz führenden und in Deutschland tätigen Dienstleister betrachtet. Dennoch fehlen Namen wie Sitel, Transcom, Walter Services oder Amevida und Invitel. Was ist der Grund dafür?**

**Matthias Riveiro:** Unser Ziel war es nicht eine vollumfängliche Betrachtung beziehungsweise Bewertung aller relevanten Outsourcing-Dienstleister vorzunehmen, sondern an-hand einer relevanten Auswahl eine repräsentative und aussagekräftige Aussage hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen des deutschen Outsourcing-Marktes zu treffen. Ergo lag unser Fokus stärker auf der Marktentwicklung als auf der Bewertung und Analyse der einzelnen Dienstleister. In unserer Studie stellen wir mit den ausgewählten Dienstleistern 70 Prozent des relevanten Marktvolumens dar. Dies ist mehr als repräsentativ und ausreichend für die Ableitung Marktrelevanter Aussagen.

### **TeleTalk: Dienstleister in Deutschland klagen immer wieder über die niedrigen Margen, die hier im Markt erzielbar seien – vor allem verglichen mit internationalen Märkten. Wie kann die Verhandlungsposition von Dienstleistern verbessert werden?**

**Matthias Riveiro:** Dienstleister müssen sich entweder zu absoluten Experten in der Nische spezialisieren, wie beispielsweise Kixxl für Telesales-Services mit Fokus auf Telekommunikation, oder sich als „Ende-zu-Ende“ Customer Journey-Experte für das Management der Customer Journey ihrer Kunden positionieren. Für Letzteres sind allerdings Investitionen in Kompetenzen, Teams und Lösungen zum Aufbau digitaler Services zur Verzahnung von digitalen als auch analogen Services jetzt erforderlich. Bedingt durch die makroökonomischen Rahmenbedingungen in Deutschland werden sich in Deutschland nur durch „digitale Ende-zu-Ende-Services“ interessante Margen im zweistelligen Prozentbereich erzielen lassen. Dienstleister klassischer Inbound-Services werden zukünftig nicht mehr als sechs bis acht Prozent Marge im Durchschnitt erzielen können – vorausgesetzt sie beherrschen auch ihre Management-Disziplinen! Sollte das nicht der Fall sein, drohen Verlust oder Margen von kleiner als fünf Prozent im deutschen Markt.

### **TeleTalk: Die Studie prognostiziert ein jährliches Wachstum im deutschen CRM-Dienstleistermarkt von 8,5 Prozent, international soll der Markt vergleichsweise nur drei Prozent jährlich wachsen. Wie soll dieses Wachstum ausgeschöpft werden angesichts der Tatsache, dass Dienstleister schon heute kein Personal für ihre Servicecenter finden?**

**Matthias Riveiro:** Neben den Branchen mit rückgängigen Umsatz, wie beispielsweise Telekommunikation sehen wir insbesondere in der Pharma-, Handel-, Konsum- und HighTech-Industrie als auch Public-/Government sehr interessante Wachstumschancen. CRM-Services werden in kunden- und servicezentrischen Geschäftsmodellen immer wichtiger, etwa in den Bereichen Mobilität, Smart City, E-Government und personalisierte Gesundheitsdienstleistungen. Daher ist die kundenzentrische Transformation neben der digitalen Transformation eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und Dienstleister, insbesondere im CRM- /CXM-Service-Markt. Mittlerweile verlangen die Kunden ein Maximum an Kundenzentrierung, und zwar unabhängig davon, ob es sich um Endkunden oder Geschäftskunden handelt. Sie erwarten heute alle schnelle, einfache, effektive und personalisierte Services. CRM-Services kommt daher ein herausragender Stellenwert zu: Sie sind – neben der Produktnutzung – zentrales Element des Kundenerlebnisses mit einem Unternehmen oder einer Marke. Das bedeutet auch: CRM-Services haben sich zu einem wichtigen Bestandteil der Wertschöpfungskette entwickelt.

Die hohe Wachstumsprognose für Outsourcing-Services in Deutschland lässt sich im Wesentlichen auf folgende Faktoren zurückführen:

Starkes Wachstum servicezentrischer Geschäftsmodelle wie zum Beispiel E-Commerce, Mobility-Services, IoT-basierte Modelle, Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung im E-Government mit dem Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“, neue, datengetriebene Geschäfts-, As-a-Service- und Analyse-Modelle und Produkte mit integrierten Servicebestandteilen also Solutions. Ferner eine Cloudisierung und Softwareisierung mit schnelleren Produkt- beziehungsweise Servicelebenszyklen, etwa integrierte Cloud- und Softwareservices, dann die Zunahme von digitalen, kanalübergreifenden Vertriebs- und Beratungsangeboten wie Omni-Channel Sales, Telesales und Telemedizin. Und letztlich mehr Outsourcing aufgrund von steigendem Profitabilitätsdruck bei traditionellen Dienstleistern in Telekommunikation, Energie und Finanzdienstleistungen sowie eine Zunahme der hoch skalierbaren Plattform- und Asset-Light-Geschäftsmodelle

Getrieben wird das Wachstum insbesondere durch die Nachfrage nach CRM-Dienstleistungen von Anbietern, also Originatoren servicezentrischer Geschäftsmodelle wie E-Commerce und grenzüberschreitender Versandhandel, E-Mobilität und Mobility-Services, Identitätsservices, digitale Finanzdienstleistungen, Smart-Home-Services, digitale, öffentliche Verwaltung und demoskopisch getriebene Pflegedienstleistungen wie Ambient Assisted Living.

Darüber hinaus werden immer mehr Produkte mit integrierten Servicekomponenten, insbesondere Softwareupdates, zusammengesetzte Produkte, also Solutions, oder ganze Serviceplattformen und Marktplätze wie zum Beispiel Booking.com und Trivago, Otto und Amazon, Daimler Mobility Services oder Uber angeboten.

Das Wachstum muss in diesen Themenfeldern insbesondere durch innovative digitale Services und Technologien erfolgen, was allerdings für viele Contact Center-Dienstleister die größte Herausforderung darstellt, da sich diese von neuen Marktteilnehmern wie IT-Dienstleistern und Beratungsunternehmen bedroht sehen.

**TeleTalk: Die Studie analysierte auch den Reifegrad von Dienstleistern in Bezug auf ihre Innovationskraft, mit dem Ergebnis, dass nur ein einziger Wettbewerber – arvato - über eine hohe Innovationskraft verfüge und diese auch umsetzen könne. Was müssen alle anderen Unternehmen ändern, beziehungsweise welchen Aufgabenfeldern mehr Beachtung schenken?**

**Matthias Riveiro:** Die meisten Unternehmen zeigen Defizite in der strukturieren, beziehungsweise strategischen Markt- und Account-Bearbeitung auf. In dieser Kategorie betrug der durchschnittliche Reifegrad 54 Prozent. Es ist charakteristisch für die Branche, dass viele BPO-Provider bis dato wenig

in Know-how und Kompetenzen investierten, um die Account- und Marktbearbeitung mit entsprechenden Vertriebs- und Marketingfunktionen zu untermauern. Zum Beispiel in professionelle Buying-Center-Analysen ihrer bestehenden B2B-Accounts. Die Marktbearbeitung erfolgt speziell in dieser Branche oft nach Ad-hoc-Anfragen und durch das Pflegen bestehender Kontakte und Accounts mit wenig strategischer und analytischer Kompetenz.

Ferner zeigte unsere Untersuchung überraschenderweise auf, dass das Vorhalten einer effizienten und effektiven Organisation trotz der niedrigen Margen noch nicht zum Standard gehört! Der Wert betrug hier nur 54 Prozent. Positive Ausnahme ist ein kleinerer Dienstleister mit dem Bestwert von 77 Prozent. Dieser zeigt, dass sehr schlanke Strukturen und effiziente Prozesse möglich sind, aber noch nicht zum Branchenstandard gehören. Etwa wenn Teamleiter zum Beispiel auch HR- und Recruiting-Aufgaben übernehmen und somit den Bedarf für komplexe HR-Abteilungen reduzieren. Uns fiel außerdem auf, dass die analysierten Unternehmen selten standortübergreifende Synergiepotenziale mit einheitlichen Prozessen und Steuerungsmodellen besitzen. Erschwerend ist natürlich zu nennen, dass viele Dienstleister noch sehr stark von lokalen Kundenanforderungen sowie von der Bereithaltung exklusiver Ressourcen an einem Standort und für spezielle Kundenprojekte in ihrer Flexibilität beeinflusst sind.

Last but not least ist auch das Thema „Informationsmanagement“ ein großes Issue. Hier sind die Werte mit Abstand am schlechtesten. Der Durchschnittswert aller bewerteten Dienstleister liegt lediglich bei 58 Prozent. Besonders auffällig ist, dass die Berichtsprozesse noch nicht vollständig integriert sind und Informationen nach wie vor nicht automatisiert, also digital erhoben werden. Insbesondere werden keine Markt- und Trendinformationen Account- oder kundenspezifisch aufbereitet und für die Kundensteuerung verwendet. Vielen Unternehmen fehlt hierfür ein Prozessmanagement, das interne und kundenbezogene Abläufe systematisch und kontinuierlich verbessert und somit zu einer nachhaltigen Optimierung der Gesamtorganisation führt, zum Beispiel flankiert durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder betriebliches Vorschlagswesen mit entsprechender Incentivierung.

**TeleTalk: Herr Riveiro, vielen Dank für das Gespräch.**