

## Perspektiven

Neben der Idee, die mit dem Querdenker-Preis ausgezeichnet wurde, sind noch weitere hochkarätige Einfälle und Maßnahmenvorschläge im Fundus. Jetzt besteht die Aufgabe, sich um die nächsten Schritte zu kümmern. Dem Querdenker-Team kann angeboten werden, seine Vorschläge dem Führungsteam des Unternehmens zu präsentieren und dort umgehend eine Entscheidung zu bekommen. Damit wird eine Querdenker-Plattform geschaffen und der Grundstein für eine dauerhafte Änderung der Sichtweise und der Problemlösung gelegt.

Querdenken versetzt in die Lage, die Führungsrolle zu übernehmen, wenn es darum geht,

- neue Marktsegmente oder Märkte zu gründen,
- neue Nachfrage für bestehende Produkte zu generieren,
- eine neue Wettbewerbssituation zu schaffen,
- Hindernisse im Markt zu eliminieren,
- existierende Märkte neu zu beleben.

## Literaturempfehlungen

Buchholz, A./Wördemann, W.: Spielstrategien im Business – Die Regeln des Wettbewerbs verändern, Frankfurt a. M. 2008.

Förster, A./Kreuz, P.: Different Thinking!, Frankfurt a. M. 2005.

Karle, R.: Wie Querdenken Märkte verändert. In: Absatzwirtschaft, Sonderheft 2010, S. 90–92.

Kim, W. C./Mauborgne, R.: Der Blaue Ozean als Strategie, München 2005.

Kohlöffel, K. M./Rosche, J.-D.: Spielmacher im Management, Weinheim 2009.

Spindler, G.-I.: Querdenken im Marketing. Wie Sie die Regeln im Markt zu Ihrem Vorteil verändern. Wiesbaden 2011.



### Gerd-Inno Spindler

Führende Funktionen u.a. für Blaupunkt, Nintendo, Black & Decker, BP / Aral, heute Autor und Unternehmensberater, [www.gerd-inno-spindler.de](http://www.gerd-inno-spindler.de)  
kontakt@gis-con.de

### Im nächsten Heft:

zfo Toolkit 15 Wunder: **Strategy Maps**  
zfo Toolkit 16 Weiland: **Projektorganisation**

## Impressum

**Schriftleitung:** Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14-16, D-48143 Münster, Telefon 0251/83 22 831, Telefax 0251/83 22 836,

E-Mail: [zfo@wiwi.uni-muenster.de](mailto:zfo@wiwi.uni-muenster.de), Internet: <http://www.zfo.de>  
**Herausgeber:** zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 103 241, 70028 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

**Herausgeberbeirat:** Dr. Markus Sulzberger, Präsident der SGO – Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Ludger Becker, Bayer AG, Leverkusen; Volker Dabelstein, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin; Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreichische Vereinigung für Organisation und Management ÖVO; Jürgen Hartwig, Daimler AG, Stuttgart; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Prof. h.c. Dr. Rainer Strack, The Boston Consulting Group, Düsseldorf; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

**Verlag:** © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Werastraße 21–23, 70182 Stuttgart, Telefon 07 11/2194-0, Telefax 07 11/2194-119, <http://www.zfo.de>

**Objektleitung:** Stefan Brückner

**Redaktion:** Publicate, Corina Alt, Ziegelstraße 29, 10117 Berlin, [www.publicate.eu](http://www.publicate.eu)

**Typografisches Konzept:** Jennifer Ruck und Willy Löffelhardt, Stuttgart

**Umschlaggestaltung:** Melanie Frasca

**Bildnachweis:** Shutterstock, Inc.TM

**Satz und Herstellung:** Marianne Wagner

**Druck:** Gebr. Knöller GmbH & Co. KG, Stuttgart

**Vertrieb und Auslieferung:** HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH, Servicecenter Fachverlage, Postfach 1164, 72125 Kusterdingen, Telefon: 07071/9353-16, [journals@hgv-online.de](mailto:journals@hgv-online.de)

**Anzeigenleitung:** Sandra Kräwinkel, Schäffer-Poeschel Verlag GmbH, Telefon 07 11/2194-141, Fax 07 11/2194-119, E-Mail: [kraewinkel@schaeffer-poeschel.de](mailto:kraewinkel@schaeffer-poeschel.de)

Beiträge zur Veröffentlichung bitte an die Schriftleitung senden.

Zur Veröffentlichung werden Beiträge nur unter der Bedingung angenommen, dass mit der Übergabe des Manuskripts alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, auf den Verlag übergehen. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernseh-sendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten; das Gleiche gilt für die ganze oder teilweise Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung des Werkes oder der nach ihm hergestellten Fassungen in maschinenlesbarer Form für elektronische Programmierung, Speicherung, Übertragung oder sonstige Ver- oder Bearbeitung durch Datenverarbeitungsanlagen, Online- und Offline-Datenverarbeitungsdienste, BTX, Video-text, CD-Rom, Disketten, Magnetbänder und vergleichbare passive oder interaktive Übertragungstechniken. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 89,-€ (Österreich 91,50 €, Schweiz 137,- SF), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 15,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten Inland 7,- €, Ausland 11,- €). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind direkt an die HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH schriftlich einzureichen.

Die Mitglieder der GfÜO, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

ISSN 0722-7485

Christoph Burmann/  
Verena König

# Vom Callcenteragent zum Markenbotschafter

## Die Markenverbundenheit in externen Callcentern stärken

Trotz des Booms in diesem Sektor leidet die Callcenter-Branche unter erheblichen Qualitätsproblemen. Der Aufbau einer psychologischen Markenverbundenheit in externen Callcentern stellt daher für die Auftraggeber eine Herausforderung dar. Dieser Artikel präsentiert die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu Maßnahmen zum Aufbau von Brand Commitment, die in Kooperation mit einem großen deutschen Medienunternehmen durchgeführt wurde.

### Brand Commitment

bezeichnet die psychologische Verbundenheit mit einer Marke, also das Ausmaß, in dem sich eine Person mit einer Marke identifiziert und sich den Zielen dieser Marke gegenüber verpflichtet fühlt.

### Brand Citizenship Behaviour

bezeichnet ein markenkonformes Verhalten. Ist eine Person von einer Marke begeistert (Brand Commitment), wird sie sich auch entsprechend verhalten und damit quasi als Botschafter der Marke auftreten.

In den vergangenen Jahren hat sich weltweit die Anzahl an Unternehmen, die für ihren Kundenservice Callcenter einsetzen, erheblich erhöht und in Deutschland findet sich kaum eine andere Branche mit einem vergleichbaren Boom. Ungeachtet dieses starken Wachstums leidet die Callcenterbranche unter einem schlechten Ruf hinsichtlich ihrer Servicequalität. Der Umstand, dass viele Callcenter im Auftrag von Unternehmen »extern« eingesetzt werden und dies vom Kunden nicht unmittelbar wahrgenommen wird, birgt

das Risiko eines negativen Imagetransfers der schlechten Servicequalität der Callcenter auf die Marke eines Auftraggebers.<sup>1</sup>

### Ursache für die mangelnde Servicequalität von Callcentern

Die Kritik an der Servicequalität der Callcenter richtet sich häufig gegen die wenig erfahrenen und demotivierten Callcenteragents, deren Unzulänglichkeit sich in einem nicht markenkonformen Mitarbeiterverhalten widerspiegelt. Die Gründe für die Demotivation sind vielfältig und resultieren häufig aus den spezifischen Arbeitsbedingungen in Callcentern, die an einen modernen Taylorismus erinnern. Daneben kann auch der Mangel an direkter menschlicher Interaktion zu Frustration führen. Außerdem fällt ein negatives Feedback von Kunden am Telefon oftmals stärker aus als im direkten Kun-

denkontakt, da die fehlende visuelle Dimension die Hemmschwelle herabsetzt.<sup>2</sup>

### Demotivierende Arbeitsbedingungen in Callcentern spiegeln sich in einem nicht markenkonformen Verhalten der Callcenteragents wider.

Problematisch für den Aufbau einer Markenverbundenheit in extern beauftragten Callcentern dürfte auch die Tatsache sein, dass in der Regel keine direkte Arbeitsbeziehung zwischen den Callcenteragents und den Auftraggeberunternehmen besteht und die Callcenteragents häufig gleichzeitig für mehrere Markenunternehmen arbeiten müssen. Das sogenannte **Brand Commitment** von Mitarbeitern hat jedoch einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Dies wurde in den vergangenen Jahren von der Forschung zur innengerichteten Markenführung vielfach bestätigt. Callcenter sind aber in vielen Fällen eigenständige Unternehmen, die wirtschaftlich und juristisch von ihren Auftraggebern unabhängig sind. Erst durch einen konkreten Auftrag entsteht eine Geschäftsbeziehung und damit Abhängigkeit, die jedoch nicht mit der eines Absatzmittlers zu vergleichen ist, bei dem häufig sehr langfristige Verträge bestehen. Daher ist das Management des Callcenters besonders gefordert, für den Aufbau von Markenverbundenheit (Brand Commitment) gegenüber einer Auftraggebermarke zu sorgen. Das Brand Commitment soll die Callcenteragents in die Lage versetzen, durch markenkonformes Verhalten (**Brand Citizenship Behaviour**) als »Botschafter der Marke« aufzutreten und dadurch