

Call-Center

BERATUNGSBRIEF VON GÜNTER GREFF

AUSGABE 5/2008 – MAI



www.Call-Center-Experts.de

Wenn der Kunde zweimal klingelt:

Informationen zwischen Self-Service und Callcenter koordinieren

Mit zunehmender Internetnutzung versuchen immer mehr Unternehmen immer mehr Dienstleistungen auf elektronische Medien zu verlagern. So gewinnen auch mobile Self-Services an Bedeutung. Um den Anschluss nicht zu verpassen, wurden häufig sehr schnell diverse Plattformen implementiert, die Integration in die Gesamtprozesslandschaft aber vernachlässigt.

Von Ingo Scheidweiler und Dr. Ingo Bors

Eine „Verinselung“ der Self-Service-Strukturen ist die Folge, eine Vernetzung von Self-Service und Callcenter nicht vorhanden. Hat der Kunde eben noch auf der Website gesurft und sich Angebote heruntergeladen, weiß der daraufhin kontaktierte Servicemitarbeiter davon meist nichts. Schlimmer noch: Eine zuvor eingeschickte E-Mail ist für den Front-Office-Mitarbeiter oft nicht nachvollziehbar. Die Gesprächsdauer verlängert sich, der Kunde ist unzufrieden – der Mitarbeiter auch.

Würden durch eine intelligente Kopplung der Systeme nur 20 Sekunden Gesprächszeit eingespart bei einer durchschnittlichen Gesprächsdauer von 200 Sekunden, ergäbe das ein Einsparpotenzial von 10 Prozent. Ein durchaus realistischer Wert, der in der Praxis meist noch übertroffen wird. Doch wie kann das gelingen?

Die Vision

Die Vision einer integrierten Lösung klingt verlockend: Unternehmen streben einen effizienten, am Kundenwert ausgerichteten Kundenservice an. Die Feststellung des Kundenwerts wiederum ergibt sich erst aus der Gesamtheit aller Informationen über den Kunden, und jeder Kontakt erweitert diesen Informationspool. Der Kunde wird sich als loyaler Kunde erweisen, wenn es dem Unternehmen gelingt, seine Wünsche zu identifizieren und zu erfüllen.

Integriertes Kundenkontaktmanagement bedeutet, dass Self-Service und persönlicher Service „Hand-in-Hand“ gehen, den gleichen hohen Qualitätsansprüchen gerecht werden und auf denselben Daten und Geschäftsprozessen eines zentralen CRM-Systems beruhen. Gesprächsleitfäden der Agenten basieren auf Kundendaten, und die automatisierte Sprachdialogführung wird ebenso personalisiert wie die persönliche Website. Beim Übergang vom Self-Service zum persönlichen Mitarbeiter gibt es keinen Informationsbruch. Die CTI-Middleware sorgt dafür, dass für den Dialog relevante Daten mit dem Anruf, der E-Mail oder dem Chat gekoppelt werden und wertet diese für Priorisierung und Routing aus. Schließlich werden die für die Gesprächsführung notwendigen Daten an den Desktop des Agenten übermittelt. Die Kontakthistorie des Anrufers wird entsprechend mit den Inhalten der einzelnen Interaktionsschritte gefüllt und steht im System vollständig für jede nachfolgende Kommunikation mit dem Kunden zur Verfügung („360 Grad- **Fortsetzung auf Seite 6**

INHALT

● TOP-THEMA

Wenn der Kunde zweimal klingelt:
Informationen zwischen Self-Service und Callcenter koordinieren Seite 1

● AKTUELL

Telefonwerbung:
Gesetzgeberischer Aktionismus ohne praktischen Nutzen Seite 2

● AKTUELL

Seminare und Veranstaltungen für Callcenter Experten:
Treffen im Call-Center-Experts Meeting-Point Seite 3

● INTERVIEW

Image des Telefonverkaufs:
Sollen Ethik und Moral Bestandteile der Ausbildung sein? Seite 4

● TECHNIK

Kundenfreundliche Automatisierung:
Dresdner Bank setzt auf Sprachdialogsysteme Seite 7

● LÖSUNGEN

So managen Sie erfolgreich ein Callcenter – Teil 4
Woher kommen die Daten? Seite 9

● LÖSUNGEN

Online-Marketing im Web 2.0 – 1. Teil:
Neue Kunden gewinnen, und Kontakte pflegen Seite 12

● PRAXIS

CRM - Customer Retention Marketing
Die Zukunft heißt Kundenbindungs-Management Seite 14

● PRAXIS

Telesales im Vertrieb:
Von vermeidbaren Fehlern und professionellen Strategien Seite 15

● PERSONALITY

Helga Schuler – Beraterin mit „Emotional Power“ Seite 16

EDITORIAL

Callcenter – Bei den Dienstleistern spielt die Musik

Und wie, liebe Leser. Da steigt die „Heuschrecke“ Apax massiv bei d+s europe AG ein und macht den freien Aktionären ein interessantes Aktienkaufangebot (siehe auch Pressemitteilung von d+s europe AG). Wenn's klappt, dann ist der nächste große deutsche Callcenter-Dienstleister, nach Walter Teleservices, in den Händen, oder sollte ich besser sagen, den „Fängen“, von Finanzinvestoren. Nachteilig muss das Ganze nicht unbedingt sein.

Die Ergebnisse von Übernahmen in Deutschland sind unterschiedlich. So war die Übernahme der Telcare durch Sykes eher nicht so erfolgreich. Standorte wurden geschlossen, das geplante große Wachstum von Sykes in Deutschland blieb aus. Anders machte es Sellbytel. Der Gründer Michael Raum fühlt sich offenbar wohl im Netzwerk des Werbegiganten BBDO und ist einer der Hauptumsatz- und Profitbringer des deutschen Agenturablesers.

Fest steht, dass die Karten neu gemischt werden. Frage: Wann werden die großen inhabergeführten Agenturen, also adm, buw, defacto usw. schwach?

Apropos defacto und Musik: Da hat sich das Managementteam um Gerald Schreiber was Schönes einfallen lassen: den Callcenter-Song!

Und den können Sie auf www.Call-Center-Experts.de kostenlos downloaden!

Herzlichst Ihr



Telefonwerbung:

Gesetzgeberischer Aktionismus ohne praktischen Nutzen

Unzulässige Telefonwerbung ist belästigend – auch für Unternehmen. Bisher sind Kaltanrufe, also Telefonwerbung ohne vorherige Einwilligung, bereits wettbewerbsrechtlich verboten. Die Bundesregierung hat daher ein Maßnahmenpaket entwickelt, mit dem dieses Übel bekämpft werden soll. So sollen schärfere Sanktionen eingeführt werden. Es ist allerdings sehr fraglich, ob diese Mittel ihren Zweck erfüllen: Sanktionen funktionieren nur, wenn man den Anrufer ermitteln kann und er im Inland sitzt. Dann ist auch mit den bisherigen Mitteln wie Abmahnung und gerichtlicher einstweiliger Verfügung schnell Abhilfe geschaffen. Sitzen die Übeltäter jedoch im Ausland oder sind sie nicht ermittelbar, gehen Sanktionen ins Leere. Ein umfassendes Widerrufsrecht für alle telefonisch abgeschlossenen Verträge geht zu weit. Warum soll ein Unternehmen, das mit vorheriger Einwilligung des Angerufenen in zulässiger Weise einen Werbeanruf tätigt und dabei erfolgreich einen Vertrag abschließt, nicht auf die Wirksamkeit des Vertrags vertrauen können? Dass einige Produkte und Dienstleistungen bisher von der Widerrufsmöglichkeit ausgeschlossen waren, hatte praktische Gründe: Wenn z.B. ein Verbraucher die Zeitschrift telefonisch bestellt, liest und dann widerruft, ist dies eindeutig missbräuchlich. Und wenn die Lottereausspielung stattgefunden hat und das telefonisch gekaufte Los nicht gewonnen hat, dann ist die Rücktrittsmöglichkeit geradezu absurd. Genau dazu wird aber dieses Widerrufsrecht führen. Vertragsrechtliche Konsequenzen treffen die Falschen, wenn sie nicht nur bei unzulässiger Telefonwerbung, sondern auch bei Telefonwerbung mit Einwilligung des Angerufenen Anwendung finden sollen.

Der DIHK fordert:

- Sanktionen dürfen nicht Unternehmen treffen, die in zulässiger Weise mit vorheriger Einwilligung des Angerufenen Telefonwerbung betreiben.
- Es fehlt bei der Telefonwerbung offensichtlich nicht am rechtlichen Verbot und der rechtlichen Verfolgbarkeit. Vielmehr scheitert es an der Ermittelbarkeit der Störer oder deren Unerreichbarkeit im Ausland. Ein sinnvoller Beitrag zur Bekämpfung unzulässiger Telefonwerbung kann letztlich nur durch Faktisches erfolgen, nämlich verstärkte Aufklärung, die dazu führen wird, dass Angerufene den Telefonhörer aufliegen.

TERMINE

26.-27.05.2008 MÜNCHEN Mit Mehrwertkonzepten strategisch verkaufen

Für Verantwortliche im Vertrieb ist es unerlässlich neue Wege zu gehen, um ihren Kunden zu überraschen und für sich zu gewinnen. Der Mehrwertverkauf gibt die Möglichkeit, kundenvorteilsorientiert zu verkaufen, ohne Preiszugeständnisse machen zu müssen. Die Teilnehmer lernen, sich in die Lage ihres Kunden zu versetzen und seine individuellen Probleme und Bedürfnisse zu erkennen. Daraufhin erarbeiten sie Lösungen für den Kunden, die diesem einen großen Vorteil und Mehrwert verschaffen.

www.managementcircle.de

29.05.2008 HEIDELBERG Sprache ohne Grenzen

Bereits zum vierten Mal veranstaltet die Akademie der Technologie in Kooperation mit der Sikom Software GmbH die Tagung „Sprache ohne Grenzen.“ Die Informationsveranstaltung richtet sich an IT-Leiter, Berater und Entscheider, die Sprachdialog-Lösungen in ihrem Unternehmen einführen oder Kunden dahingehend beraten wollen. <http://adt-seminare.de/seminar171.html>

3.-4.06.2008 BAMBERG TeamLeiterTag 2008

Ziel des TeamLeiterTages2008 ist es, alle Führungsverantwortlichen, die in einem Contact-Center Einfluss auf die Menschen und die Performance nehmen, in einen aktiven und konstruktiven Dialog zu bringen. Auf diese Weise können Reibungsverluste in der Contact-Center-Steuerung erheblich reduziert werden. <http://www.teamleitertag.de>

04.06.2008 ZÜRICH Kundenrückgewinnung in 5 Schritten

Unternehmen müssen sich auf die zunehmende Wechselbereitschaft ihrer Kunden einstellen, denn die Kundentreue sinkt auf breiter Front. Anne M. Schüller, führende Expertin für Loyalitätsmarketing, zeigt in ihrem neuen Seminar „Kundenrückgewinnung in fünf Schritten“, wie das genau funktioniert. http://www.anneschueler.de/rw_e13v/schueler2/usr_documents/Seminar_kundenrueck.pdf

Seminare und Veranstaltungen für Callcenter-Experten:

Treffen im Call-Center-Experts Meeting-Point

Zukunftsorientierte Themen für die Branchen verbinden im Hotel „La Riana“ in Perinaldo Fachwissen und Networking-Möglichkeiten in entspannter Atmosphäre. Wir sorgen durch ein ständig erweitertes Angebot dafür, dass Sie die passenden Veranstaltungen finden.

Seminarartikel	Datum	Zielgruppe	Kurzbeschreibung
Callcenter-Management Referent: Günter Greff Investition: 980.- Euro (2-Tages-Seminar, Vollpension, Transfer Flughafen Nizza)	5.–6. Juni 9.–10. Juni	Führungskräfte aus Call- und Servicecentern	Sie erfahren, wie Sie ein Callcenter erfolgreich führen. Das Buch „Callcenter-Management“ und die Planungssoftware „Erlang C“ sind im Seminarpreis enthalten. Fordern Sie ausführliche Seminarunterlagen an!
Telefonverkauf mit noch mehr Power Referent: Günter Greff Investition: 980.- Euro (2-Tages-Seminar, Vollpension, Transfer Flughafen Nizza)	16.–17. Juni 19.–20. Juni	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am Telefon verkaufen. Telefonverkaufstrainer	Basis des Seminars ist Günter Greff's Bestseller „Telefonverkauf mit noch mehr Power“ (Im Seminarpreis enthalten). Fordern Sie ausführliche Seminarunterlagen an! 
Internetnetzwerke effektiv nutzen – Erklärt am Beispiel XING Referent: Raoul Breuer Investition: 580.- Euro (2-Tages-Seminar, Vollpension, Transfer Flughafen Nizza) Bitte Laptop mitbringen!	23.–24. Juni 30. Juni–1. Juli	Alle, die die Businessnetzwerke im WEB 2.0 für das Unternehmen und sich persönlich effektiv nutzen möchten	In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie mit Internetnetzwerken neue Kontakte knüpfen, erkaltete Kontakte aufwärmen und Geschäfte machen. Fordern Sie ausführliche Seminarunterlagen an! 
E-Learning in Callcentern – von der ersten Idee zum produktiven Online-Kurs Referent: Tobias Diekmann Investition: 480.- Euro (2-Tages-Seminar, Vollpension, Transfer Flughafen Nizza). Bitte Laptop mitbringen! Fordern Sie ausführliche Seminarunterlagen an!	27., 28. Juni 4., 5. Juli	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Personalentwicklung, die mehr über Blended-Learning und E-Learning wissen wollen.	Das WEB 2.0 bietet mehr denn je die Chance, Lerninhalte zu veröffentlichen und Lehrer über das Netz zu coachen. Sie erfahren, wie Sie Online-Kurse planen und realisieren und bestehendes Lernmaterial nutzen. Im Seminarpreis enthalten ist die Lernplattform E-Learn professional (5 Concurrent User). 
Closed-Loop-Marketing Nie mehr Interessenten verlieren Referent: Günter Greff Investition: 980.- Euro (2-Tages-Seminar, Vollpension, Transfer Flughafen Nizza)	7.–8. Juli 31. Juli–1. August	Vertriebsverantwortliche, die: <ul style="list-style-type: none"> • Qualifiziert neue Kunden gewinnen wollen • Nie mehr Interessenten verlieren wollen • Besser als der Wettbewerb führen wollen 	Sie erfahren, wie Sie von der richtigen Adresspflege bis zum Verkaufsabschluss alles richtig machen und, durch das perfekte Zusammenspiel von Adressdatenbank, Telemarketing und Außendienst keinen Interessenten mehr „verlieren“ werden. Das Buch „Durchbruch zum JA“ ist im Seminarangebot enthalten. Fordern Sie ausführliche Seminarunterlagen an! 
Mit Ideen Callcenter-Dienstleistungen verkaufen Referent: Günter Greff Investition: 980.- Euro (2-Tages-Seminar, Vollpension, Transfer Flughafen Nizza)	10.–11. Juli 28.–29. Juli	Vertriebsverantwortliche und Verkäufer aus der Callcenter-Dienstleistungsbranche	In diesem Spezialseminar für Verkäufer, die Callcenter-Dienstleistungen verkaufen, geht es darum, der „Preisfalle“ zu entgehen. „Finden Sie einfach heraus, was der Kunde wirklich will, und verkaufen Sie ihm genau das, was er braucht“. Das Buch „Durchbruch zum JA“ ist im Seminarangebot enthalten. Fordern Sie ausführliche Seminarunterlagen an! 
Alle Seminare finden im Hotel „La Riana“ www.e-Learn.de und von www.Call-Center-Experts.de statt: Infos: www.HotellLaRiana.com www.Perinaldo.com E-Mail: info@hotellariana.com	  	Der Flughafen Nizza ist ca. 40 km von Perinaldo entfernt. Flughafentransfer für Seminarteilnehmer kostenlos! Nizza wird von vielen deutschen Flughäfen durch „Billigflieger“ angeflogen. Wir helfen Ihnen gerne bei der Reiseplanung!	

Ausführliche Seminarbeschreibungen unter: www.HotellLaRiana.com

Image des Telefonverkaufs:

Sollen Ethik und Moral Bestandteile der Ausbildung sein?

Telefonverkäufer rangieren im Ansehen der öffentlichen Meinung ziemlich weit hinten auf der Berufsbilderskala. Ungefähr dort, wo sich Versicherungsvertreter, aber auch, wen wundert es, Politiker wiederfinden. Alle Bemühungen der Branche das Ansehen aufzuwerten haben bisher nicht genutzt. Zwar ist fast jeder Dienstleister heute „Qualitätsführer“, aber irgendwie haben die, die angerufen werden, das offenbar noch nicht so wahr genommen wenn man die Presse verfolgt. In wie weit spielen Ethik und Moral in der Ausbildung von Telefonverkäufern heute ein Rolle? Und wenn nicht, könnten diese Punkte das Image des Telefonverkaufs verbessern? Call-Center-Experts sprach darüber mit dem Telefonverkaufstrainer Kaj-Arne Henning.



Kaj-Arne Henning,

Diplom-Ökonom, ist Partner bei der Trainings- und Beratungsgesellschaft Phone Service in Hannover. Für einen großen Finanzdienstleister baute er ein Callcenter auf und leitete es 4 Jahre. Er sammelte seine Erfahrungen als Interimsmanager, Bereichsleiter und Geschäftsführer in mehreren Telefonmarketingagenturen, als Berater für Callcenter-Optimierung und als Trainer mit den Schwerpunkten Trainingssysteme, Telefonverkauf und Beschwerdemanagement.

Herr Hennig, ich habe gerade ein amerikanisches Buch gelesen mit dem Titel: „Der Tag, an dem Amerika die Wahrheit erzählt“. Das Buch handelt von Lug und Betrug im Geschäftsleben. Wie ist das heute im Telefonverkauf, wird da den Kunden die Wahrheit am Telefon erzählt?

Die Wahrheit schon, aber nicht immer die Ganze. Wenn der Bedarf des Kunden nicht ermittelt wird, sondern eine künstliche Entscheidungsnot herbeigeführt wird, dann spürt der Kunde den Druck. Es ist weder Lug noch Betrug, die Waffen sind nur ungleich verteilt. Nach Fernabsatzgesetz hat der Kunde 14 Tage Widerrufsrecht. Der Verkäufer ist in der Bredouille: Wenn er das Widerrufsrecht benennt, kauft der Kunde, der vorher am schwanken war unter dem Vorbehalt zu stornieren. Nennt er es nicht, um eine stornofreie Entscheidung zu haben, verschweigt er eine wesentliche Tatsache – einfach hat es der Verkäufer nicht.

Ein großer Teil des Buches besteht aus Umfragen bei amerikanischen Bürgern. Ich stelle Ihnen jetzt mal drei Fragen, und Sie schätzen einmal in Prozent, was die Amerikaner geantwortet haben:

● **Glauben Sie, das Lügen im Geschäftsleben notwendig sind?**

80 Prozent – Verkäufer beeinflussen das eigene Verhalten. Das ist nicht angenehm, deswegen wird schnell mit dem Attribut Lügner um sich geworfen.

● **Für 20.000 Dollar, würden Sie einen Tag als Prostituierte oder Prostituiertes arbeiten?**

50 Prozent, wenn es unentdeckt bliebe. Hier stehen Prüderie und Calvinismus in echtem Widerspruch.

● **Sollte Ethik und Moral an unseren Schulen und Universitäten gelehrt werden?**

90 Prozent – Das Fehlen eigener Wertmaßstäbe wird gern auf die Umstände geschoben. Dafür sind diese Einrichtungen gut geeignet.

Also ich nenne Ihnen jetzt die richtigen Antworten, Herr Hennig, so falsch liegen Sie gar nicht: Die Antwort auf Frage 1 lautet 91 Prozent, auf Frage 2, 23 Prozent und auf Frage 3, 80 Prozent.

Das Schizophrene ist: Auf der einen Seite glauben oder wissen die Leute, dass Sie belogen und betrogen werden, auf der anderen Seite haben Sie offenbar eine Sehnsucht nach Wahrheit und Klarheit. Könnten wir uns diese Sehnsucht der Menschen nicht zunutze machen?

Das machen wir bereits. Eine Lüge zu entdecken ist leicht, auf eine Schmeichelei fällt jeder herein. Für das menschliche Zusammenleben ist es unabdingbar auch mal die Wahrheit nicht auszusprechen. Jeder würde gern die Wahrheit sagen, fürchtet aber die Konsequenzen. So frei sind wir eben nicht in unseren Entscheidungen. Die Sehnsucht wird nie erfüllt werden sondern stellt einen moralischen Anspruch an das eigene Verhalten.

Herr Hennig, hat Sie schon mal einer Ihrer Kunden gebeten, die Themen Ethik, Moral und Ehrlichkeit mit in das Trainingsprogramm einzubauen?

Die Kunden nicht, aber die Mitarbeiter. Ich kann nicht Sachen verkaufen, hinter denen ich nicht stehe, ist ein beliebter Satz für Mitarbeiter, die plötzlich Verkäufer werden sollen. Hier werden zwar eigener Nutzen und fremder Nutzen wild gemischt, aber es bringt auch das eigene Ringen mit einer Ethik zum Ausdruck. Im Verkauf wird die Härte über die Anzahl der Einwandbehandlungen reguliert. Mache ich eine oder zwei oder bis ich ihn habe? Wenn der Kunde eine einflussfreie Entscheidung treffen soll, wird das spätestens hier entschieden. Auch die fähigsten Mitarbeiter neigen unter Erfolgsdruck übrigens dazu, Ergebnisse zu interpretieren. Der Kunde bestimmt über die Menge des Drucks die Menge der Moral. Ehrlichkeit wird gern verbrämt mit, der Kunde kann doch frei entscheiden. Welcher Verkäufer sagt schon gern: „Ehrlich – Sie brauchen das nicht“. Dem steht der Erfolgsdruck entgegen.

Wie könnte denn aus Ihrer Sicht so ein Part in einem 2-Tages-Telefonverkaufstraining aussehen?

Als erstes müsste der Mitarbeiter wissen, dass er einen Entscheidungsdruck erzeugt, wo keine Entscheidung getroffen werden muss. Der Kunde hat das Recht Nein zu sagen. Dann sollte er entscheiden, welche Bedarfsfragen

Fortsetzung auf Seite 5

Fortsetzung von Seite 4 entscheidend sind und eine ehrliche Empfehlung nicht nach Lagerstand, sondern nach Bedarfsstand geben.

Telefonverkäufer scheitern in 80 Prozent aller Fälle. Die Interpretation der Absagen als Gelegenheit den Bedarf zu ermitteln und aus gutem Grund die Entscheidung des Kunden zu bestätigen, auch ein Nein, würde die Sache abrunden. Das entlastet von dem Erfolgsdruck. Kurz: klare Bedarfsfragen und ein Nein verarbeiten können.

Eine andere Frage, Herr Hennig: Irgendwie habe ich heute das Gefühl, das uns generell Vorbilder fehlen, was die Themen Moral und Ehrlichkeit betrifft. Und das nicht nur bezüglich Telemarketing und Telefonverkauf. Charakter scheint eine seltene Tugend geworden zu sein. Hat das auch Auswirkungen auf das Verhalten in unserer Branche? Wie denken Sie darüber?

Ja, Umsätze zählen mehr als erfüllte Bedürfnisse. Es ist leicht, den Mangel an Vorbildern zu beklagen, denn Vorbild sein bedeutet Verzicht auf einen wirtschaftlichen Vorteil, den ich mir verschaffen könnte zugunsten eines Verzichtes auf eigene Prinzipien. Ich höre auf, wenn es genug ist. Es ist aber irgendwie nie genug. Nicht nur im Telefonverkauf wird der Verkaufstrick höher bewertet als die perfekte Bedarfsanalyse. Das geht so weit, dass uns unsere eigenen Agenten die Technik austricksen. Es gibt Kampagnen, bei denen läuft es mir kalt den Rücken runter, so etwas zu telefonieren. Telefonverkauf hat seinen Ruf auch daher, nicht ehrlich mit den Kunden umzugehen und Entscheidungen zu akzeptieren. Das Bedenkliche

ist, dass es auch im Inbound und Cross-Selling in der gleichen Machart weitergeht. Es geht nicht immer um einen Bedarf, sondern um Umsatz und Zahlen. Irgendwann wollen uns die Kunden nicht mehr anrufen, um immer wieder etwas aufgeschwatzt zu bekommen. Es hat nicht nur Auswirkungen auf unsere Branche, wir behandeln uns auch gegenseitig häufig so. Der Auftraggeber sagt bei Provisionszahlung nicht alles, was er über die Adressen weiß und die Agentur gibt nicht alle Beschwerden an den Auftraggeber weiter.

Haben sich denn die Verbände CCF und DDV mal mit diesen Themen beschäftigt, beispielweise als Bestandteil des Ehrenkodexes?

Ja. Ich durfte ehrenamtlich daran mitarbeiten. Wir haben Vorgaben für Gespräche formuliert, die den Kunden einen fairen Umgang garantieren sollen. Allein dieses Wort scheint schon falsch. Wir sind nicht auf einem Spielplatz auf dem man einmal gewinnt und einmal verliert und das nach fairen Regeln. Es gibt Kunden, die wollen schon aus Prinzip nicht mehr mit uns spielen. Wenn wir nicht unserem eigenen moralischen Anspruch folgen und auf Umsatz verzichten, wo er dem Kunden keinen Nutzen bringt, dann nutzt auch ein Kodex nichts.

Der Kodex will die greifbaren Sachen durchsetzen: Anruferlaubnis, Mitarbeiterrechte, Anrufzeit. Die weichen Ansprüche des Kodex: Entscheidungen akzeptieren, sauber den Bedarf ermitteln oder manipulative Techniken zu unterlassen werden kaum greifbar sein. Hier kann sich jeder an die eigene Nase greifen und langt direkt in die Moral.

NEWS

URTEIL:

„Tastendruckmodell“ bei Telefonwerbung bleibt verboten

Das Verwaltungsgericht Köln hat eine Verbotsverfügung der Bundesnetzagentur wegen Rufnummernmissbrauchs vorläufig bestätigt. Sie betrifft das so genannte Tastendruckmodell, das zum Anruf einer teuren 0900er-Nummer verleitet und selbst Rufnummernsperrern umgeht. Der Hintergrund: Ein TK-Unternehmen ruft im Auftrag von Kunden mit Telefoncomputern bei Verbrauchern an und teilt über Bandansagen mit, dass der Angerufene einen Preis gewonnen habe. Um Näheres zu erfahren, solle er eine Taste oder eine Tastenkombination drücken, um die Verbindung zu einem Mehrwertdienst unter einer 0900-Nummer herzustellen. Nach dem Tastendruck wird das Gespräch an diese kostenpflichtige Nummer weitergeleitet. Gegen diese Entscheidung ist innerhalb von zwei Wochen Beschwerde beim Oberverwaltungsgericht Münster möglich. www.kundendialog.org

DEFACTO.GRUPPE:

Umsatz gesteigert

Die defacto.gruppe, größte deutsche inhabergeführte Dialogmarketing-Agentur und einer der führenden CRM-Dienstleister, hat im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von rund 52 Millionen Euro erzielt. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies eine Steigerung von 13 Prozent. Der Ertrag erhöhte sich im gleichen Zeitraum um 20 Prozent. www.defacto.de

TRANSCOM:

Callvermeidung

Transcom Worldwide rüttelt in Deutschland an den Tabus der Contactcenter-Branche. „Wir setzen in Zukunft auf Callvermeidung“, sagt Mitglied der Geschäftsleitung, Thomas Tannhäuser. Bisher wurde, wie in der Branche üblich, gegenüber dem Kunden nach Minutenpreisen abgerechnet. Das Prinzip sei sehr starr und für eine große Skepsis zwischen Kunde und Dienstleister verantwortlich. Contactcenter stehen in der Kritik, Telefonate künstlich in die Länge zu ziehen, um mehr Geld verdienen zu können. „Dem wollen wir mit unserer neuen Strategie entgegenwirken und unseren Kunden Vorteile verschaffen“, sagt Tannhäuser. www.transcomworldwide.com

BT DEMONSTRIERT TELEPRESENCE-SERVICE:

Unternehmensübergreifende Kommunikation

Der Netzwerk- und IT-Dienstleister BT hat auf der Cisco Expo 2008 in Berlin einen neuartigen TelePresence-Service für die Kommunikation zwischen verschiedenen Unternehmen demonstriert. BT gab bekannt, dass dieser Videokommunikations-Dienst ab September 2008 für Geschäftskunden allgemein verfügbar sein wird. Vorgeführt wurde eine lebens-echte TelePresence-Verbindung zwischen der Zentrale der Media-Saturn-Unternehmensgruppe, mit Sitz in Ingolstadt, und Wolfgang Lux, Geschäftsführer der Media-Saturn-Holding GmbH, der auf der Präsentationsbühne stand. www.bt.com

Fortsetzung von Seite 1

Blick“). Der Anrufer wird somit während des gesamten Dialogs, ob im Self-Service oder persönlich durch Mitarbeiter, ganzheitlich betreut. Mehrfacheingaben entfallen, Diskussionen über inkonsistente Vorgänge werden vermieden, Mitarbeiter können gezielt auf den Kundenwunsch eingehen. Am Ende steht eine Win-Win-Situation, die zu einer Steigerung des Kundenwerts führt.

Integrierter Self-Service bietet enorme Vorteile

Speziell im Zusammenhang mit Sprachportalen lässt sich mit dem richtigen integrierten Ansatz eine Reihe von Vorteilen erzielen:

Integrierter Self Service ...

... steigert die Effizienz gegenüber Einzellösungen, weil er gezielt dort angeboten werden kann, wo er entsprechenden Kunden oder Kundengruppen Mehrwert liefert. Die Kostenvorteile durch Bereitstellung eines Sprachportals beruhen oft zu über 50 Prozent auf der erfolgreichen Einbindung des Portals in den Gesamtworkflow des telefonischen Services (Einbindung in die CTI und CRM-Systeme des Unternehmens).

... hilft bei der Identifikation und Erfüllung des Kundenwunsches: Der Kundenwunsch ist oft gar nicht so eindeutig, wie es die Ergebniscodes in Callcentern erscheinen lassen. Daher ist schon bei der Dialogführung im Sprachportal Kenntnis über das genaue Kundenprofil notwendig – ebenso wie die Erfassung des Kundenverhaltens im Self-Service-Umfeld.

So wird beim Übergang vom Self-Service zum betreuten Service die Kenntnis über das vermutliche Anliegen des Anrufers für eine zielgerichtete Ansprache durch den Servicemitarbeiter genutzt. Auch Marketingaktionen lassen sich auf diese Weise präziser definieren.

... unterstützt die Bestimmung des Kundenwerts: Für die Kundenwertbestimmung ist es wichtig, dass das Ergebnis jeder Interaktion des Kunden mit dem Unternehmen automatisch in den zentralen CRM-Systemen bewertet wird. Bei jedem Kontakt muss die bewertete Historie verfügbar sein, um für die Steuerung des Kontaktes genutzt werden zu können. Höherwertige Dienstleistungen durch betreuten Service können zielgerichtet angeboten werden.

... erhöht die Loyalität, wenn der Self-Service eine sinnvolle Ergänzung zum Gesamtservice-Angebot ist. So können z.B. auch nur Teile eines gesamten Geschäftsprozesses automatisiert werden – und das wiederum in Abhängigkeit von der jeweiligen Einzelsituation (Auslastung des Callcenters, Kundenprofil etc.). Wenn der Voice-Self-Service integriert ist, kann der Anrufer die Kontrolle über den Dialog behalten und ohne System- oder Medienbrüche weitere Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Wie gut ist Ihr Self-Service bereits integriert?

Sowohl aus Sicht des Kunden als auch aus Unternehmenssicht bedarf es einer übergreifenden Kommunikationsstrategie, in der sich Self-Services und betreute Services sinnvoll ergänzen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine genaue Analyse aller kundenbezogenen Geschäftsprozesse notwendig. Die Entflechtung von Frontend-Darstellung und Geschäftslogik muss durchgängig realisiert werden, um wirklich modulare und flexible Strukturen zu schaffen. Mit der Beantwortung der folgenden Fragen erkennen Sie die Bereiche, in denen Handlungsbedarf bestehen könnte:

1. Gibt es ein integriertes Konzept für die Kundenkommunikation (nicht nur Kundenservice)?

2. Existiert für das gesamte Unternehmen eine einheitliche Kundendatenbank?
3. Wird die Kundenzufriedenheit über die verschiedenen Kommunikationskanäle regelmäßig und mit eindeutigen Kennzahlen erfasst?
4. Sind die Kundenerwartungen bekannt?
5. Sind die Self-Service-Plattformen mit den CRM-Systemen, auf die auch der Kundenservice zugreift, integriert?
6. Weiß der Agent über die letzte Aktion des Kunden im Sprachdialogsystem oder über die letzte Transaktion im Web Bescheid?
7. Sind die Geschäftsprozesse modular angelegt?
8. Werden Self-Service-Projektteams mit Mitarbeitern aus IT, Marketing und Kundenservice, also „interdisziplinär“ besetzt?
9. Nutzen Sie kundenwertorientierte Kennzahlen, um Geschäftsprozesse und insbesondere die Kundenkommunikation zu steuern?
10. Wissen Sie, welche Kanäle Ihre Kunden zur Kommunikation bevorzugen?
11. Welche Quote für – aus Kundensicht – erfolgreiche Abschlüsse haben Ihre Self-Services?

Wenn Sie nicht alle Fragen mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet haben, dann können Sie Ihre Self-Service-Strategie noch verbessern.

Die folgenden Fragen helfen Ihnen, Ihre Strukturen zu bewerten:

1. Wie viele Einzelapplikationen setzen Sie ein (E-Mail-Management-System, Internetdienste, Sprachdialogsysteme, Briefverarbeitung, Bestell- und Logistiksysteme, Telefontesteuerung), um Serviceprozesse zu steuern?
2. Wie sind die Zuständigkeiten für das Thema Self-Service in Beziehung zu anderen Unternehmensbereichen verteilt?
3. Sind weitere Dienstleister zur Abwicklung einzelner Serviceprozesse (z.B. Kampagnen) beauftragt?

Sie sehen: Eine Self-Service-Strategie muss mit der übergeordneten Service- und Kommunikationsstrategie abgestimmt werden, um besonders wirkungsvoll zu sein; denn die verschiedenen Bereiche sind in vielfältiger Form miteinander verwoben. Die Integration von Self-Services ist eine organisatorische wie technische Herausforderung, deren Nutzen den Aufwand mehr als rechtfertigt.

Zu den Autoren: Ingo Scheidweiler

ist Vorstand der O'Donovan Consulting AG mit Sitz in Bad Homburg. Sie ist spezialisiert auf die pragmatische Umsetzung von Service-Innovationen. Dabei arbeitet das Unternehmen für Kunden wie T-Mobile, T-Com, Thomas Cook, Allianz, Deutsche Bahn und Dolphin Telecom.

**Dr. Ingo Bors**

ist Partner der O'Donovan Consulting AG und selbstständiger Berater für Kundeninteraktionsmanagement. Er promovierte in Astrophysik an der Universität Köln und arbeitete danach als technischer Projektleiter und Produktmarketer in Technologieunternehmen wie Siemens, Genesys und VoiceObjects.

Kundenfreundliche Automatisierung:

Dresdner Bank setzt auf Sprachdialogsysteme

Angesichts eines sich verschärfenden Wettbewerbs im Telefonmarketing gewinnt Sprachautomatisierung eine immer größere Bedeutung. Die gezielte Vorqualifizierung von Kundenwünschen, die Möglichkeiten der personalisierten Dialogführung und die Automatisierung von Prozessabläufen im Callcenter entwickeln sich zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Kundenservice. Das gilt gerade auch für Banken, bei denen mit Hilfe von Sprachdialogsystemen Standarddienste wie Kontoauskünfte und Überweisungen vollautomatisiert bearbeitet werden können.

Von Gunnar Sohn

Die Erfahrungen der Banken, die solche Sprachdialogsysteme einsetzen, beweisen, dass eine Teil- oder Vollautomatisierung von Standardvorgängen Kostenersparnisse zwischen 20 und 40 Prozent ermöglicht. Gleichzeitig erhöht sich die Produktivität der Filial- und Callcenter-Berater, da diese von zeitaufwändigen Standardanfragen entlastet werden. Banken haben das Potenzial inzwischen erkannt und investieren daher verstärkt in Sprachdialogsysteme. „Wir gehen davon aus, dass sich der Anteil der durch Sprachdialogsysteme fallabschließend bearbeiteten Anrufe in Callcentern in den nächsten zehn Jahren von derzeit zwei bis drei Prozent auf mehr als 20 Prozent verzehnfachen wird“, bestätigt Jens Kleemann, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Strateco und Mitorganisator des Branchenkongresses „Voice Days“.

Automatisierung und Kundenservice – (k)ein Widerspruch?

Dank einer neuen Generation von Sprachdialogsystemen stehen Automatisierung und Kundenservice nicht mehr länger im Widerspruch, wie die Erfahrungen der Dresdner Direktservice GmbH (DDS) belegen. „Wir stehen vor der Herausforderung, dass wir Wachstumsthemen auf einer stabilen Kostenbasis abbilden müssen. Leicht automatisierbare Kundenabfragen werden deshalb über ein Sprachportal gemanagt. Dadurch entstehen für unsere Agenten Freiräume für neue Aufgaben und eine noch intensivere Kundenbetreuung“, erläutert Jürgen Fricke, Geschäftsführer der Dresdner Bank-Tochter DDS und verantwortlich für die IT-Strategie im Direktservice.

Dieser Trend lässt sich auch anhand der Nutzungsstatistik des Voice-Portals der Dresdner Bank für die Anrufe in den regionalen Bankfilialen belegen: Derzeit beziehen sich etwa zwei Drittel der täglich rund 10.000 Anrufe auf die telefonische Weitervermittlung in eine Filiale; etwas mehr als 20 Prozent betreffen Konto- und Filialinformationen. Die restlichen zehn Prozent entfallen auf sonstige Anliegen. „Die Automatisierung hilft dabei nicht nur dem DDS. Durch sein eindeutig formuliertes Selfservice-Angebot verzeichnen wir mit dem Voice-Portal einen Anstieg der fallabschließenden Bearbeitung von Kontoinformationsanfragen im Callcenter. Früher wurde hierzu oft der Berater in der Filiale verlangt. Heute können wir die Filialen mit Hilfe des Voice-Portals in diesem Punkt erfolgreicher entlasten“, erklärt Birgit Neumann, Projektleiterin für das Sprachportal der DDS.

Erfolgsfaktoren von Sprachdialogsystemen

Sprachdialogsysteme erfüllen jedoch nur dann ihren Zweck, wenn sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen – die Beraterbank stellte daher an die Einführung des Sprach-

computers sehr hohe Anforderungen. Zunächst gilt es, die Kundenanliegen zu analysieren, die automatisiert werden können. Dass die Spracherkennung im spezifischen Servicekontext absolut zuverlässig sein muss, versteht sich hierbei von selbst. Darüber hinaus sollten die Reaktionen des Systems sowie das Auswahlménú optimal zu den Dialoggewohnheiten des Kunden passen. „Für den Kunden ist wichtig, schnell und schnörkellos an sein Ziel zu kommen. Den Maschinendialog haben wir daher mit einer möglichst einfachen und direkten Gesprächsführung gestaltet – im Ton persönlich und im Inhalt eindeutig“, erläutert Neumann. Ein gutes Dialogdesign zeichnet sich ferner dadurch aus, dass man sich aus dem Dialog heraus jederzeit an einen Agenten verbinden lassen kann, wie es das Voice-Portal der Dresdner Bank ermöglicht. Das bedeutet, dass sich der Kunde nicht erst lange durch das Menü hangeln muss, sondern jederzeit die Möglichkeit hat, auszusteigen und mit einem Mitarbeiter zu sprechen. Versierte Nutzer des Systems haben außerdem über eine sogenannte Barge-In-Funktion die Möglichkeit, den Dialog zu beschleunigen. Beispielsweise kann der Kunde gleich zu Beginn des Dialogs ‘Wie lautet die Adresse’ sagen und gelangt dann direkt zum entsprechenden Dienst des Self-Service-Bereichs Filialinformation.

Kundengewohnheiten mit einbeziehen

Der entscheidende Faktor für die Nutzerfreundlichkeit ist das so genannte Voice-User-Interface, das die Dialoge Maschine-Mensch gestaltet. Lupo Pape von der Berliner Firma SemanticEdge, die das Voice-Portal der Dresdner Bank als eine modulare natürlich-sprachliche Lösung realisiert hat, erklärt die dahinter stehende Logik: „Alle Geschäftsprozesse des Sprachdialogsystems sind ganz auf die Erwartungen und die Nutzungsgewohnheiten des Kunden ausgerichtet – von der Dialog-Gestaltung über die Systemansagen bis zur Spracherkennung. Der Anrufer muss sich dabei jederzeit leicht zurechtfinden können und schnell die Informationen finden, die er benötigt – unabhängig davon, ob er das System zum ersten Mal nutzt oder bereits zum wiederholten Mal.“

Eine rundum positive Bilanz

Die Bilanz der Dresdner Bank fällt gut ein Jahr nach Einführung des Sprachportals rundum positiv aus. Dank der gründlichen Vorarbeiten, der hohen Qualitätsanforderungen und der genauen Analyse der Einsatzmöglichkeiten erzielte das Sprachdialogsystem binnen kürzester Zeit eine hohe Akzeptanz bei den Kunden. „Unsere Erfahrungen nach dem Start des Sprachportals waren extrem positiv“, bestätigt Fricke. „Es gab sicherlich am Anfang einige Kunden, die überrascht waren, mit einer Maschine zu **Fortsetzung auf Seite 8**

Fortsetzung von Seite 7 sprechen und sofort wieder auflegen. Innerhalb sehr kurzer Zeit stellte sich jedoch ein Lern- und Gewöhnungseffekt ein; mittlerweile liegt die Abbruchquote bei unter zehn Prozent – mit sinkender Tendenz.“ Das Ziel, die Callcenter-Agenten zu entlasten und für neue vertriebs- und betreuungsintensive Servicethemen einzusetzen, sei ebenfalls erreicht worden. Auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive fällt die Bilanz positiv aus: Das Projekt bewies bereits nach Angaben der DDS unmittelbar nach dem Startschuss im Sommer des vergangenen Jahres, dass es sich rechnet.

Grundlegende Faktoren berücksichtigen

Für einen erfolgreichen Einsatz von Sprachdialogsystemen sind nach Erfahrungen der Projektverantwortlichen einige grundlegende Faktoren zu berücksichtigen: Gerade in der Anfangsphase ist eine laufende Anpassung des Spracherkenners und des Dialogdesigns unverzichtbar. Ebenso wie die Agenten im Callcenter kontinuierlich geschult werden und Leistungsbeurteilungen erhalten, erfordern auch Dialogsysteme regelmäßige System- und Reportinganalysen, um die Qualität der Spracherkennung zu verbessern und das Dialogdesign kontinuierlich an das Verhalten der Anrufer anzupassen. Auch die Dialogintelligenz spielt eine wichtige Rolle. So beeinflussen selbst vermeintlich kleine Details, wie die Dauer des Sound-Intros, maßgeblich die Erfolgsquoten. Ferner gilt es, den Dialog so weit wie möglich zu personalisieren.

Was die Möglichkeiten der neuen Sprachdialogtechnologie angeht, so gibt Jürgen Fricke potenziellen Nutzern von

Sprachportalen folgenden Rat mit auf den Weg: „Unsere Testreihen zur Nutzerfreundlichkeit haben ergeben, dass eine kürzere und funktionale Sprache sehr gut ankommt.“ Denn: „Auch wenn Sprachtechnologie heute bereits weitgehende Natürlichsprachlichkeit ermöglicht: Für ungeübte Anrufer verliert sich dadurch oft aber auch hilfreiche Klarheit zu Serviceumfang und Bedienung. Uns ist wichtig, dass unsere Kunden schnell und komfortabel Erfolg im Sprachportal erleben. Bei der Ersteinführung kann dies bedeuten, dass hier weniger zunächst einmal mehr ist.“ Aufgrund der positiven Resonanz, die das Voice-Portal des DDS Dresdner Direktservice gefunden hat, sollen dort die Services auf automatisierter Basis weiter ausgebaut werden und neben der Information und Vermittlung auch komplexe Transaktionen ermöglichen. Keine Frage: Mit seinem Voice-Portal setzt das Callcenter der Dresdner Bank neue Standards für einen ebenso effizienten wie nutzerfreundlichen Kundenservice.

Zum Autor: Gunnar Sohn,

geboren in Berlin, ist Diplom-Volkswirt, Wirtschaftspublizist, Medienberater und Chefredakteur des Onlinemagazins NeueNachricht ne-na.de. Er war u.a. wissenschaftlicher Mitarbeiter der Konrad-Adenauer-Stiftung und des Instituts für Demoskopie Allensbach (Bonner Büro) sowie Leiter der Unternehmenskommunikation bei o.tel.o.



NEWS

TELEGATE:

Freiwilliges öffentliches Übernahmeangebot für klickTel AG

Die telegate AG ist mit Stichtag 30. April 2008 im Besitz von 93,4 Prozent des Aktienkapitals – und somit Mehrheitseigner – der klickTel AG. Der Preis des Übernahmeangebots enthält eine Prämie von 4,7 Prozent auf den Schlusskurs am letzten Börsenhandelstag (Freiverkehr Xetra) vor der Veröffentlichung der Übernahme der Aktienmehrheit durch die telegate AG am 19. Februar 2008. Bezogen auf den ungewichteten Durchschnittskurs der letzten 6 Monate vor Bekanntgabe der Übernahme der Aktienmehrheit entspricht dies einer Prämie von 21,5 Prozent. Unter Berücksichtigung dieser Prämie sowie der geringen Liquidität im Handel mit klickTel-Aktien in den letzten Monaten ist telegate davon überzeugt, den Aktionären einen attraktiven Preis für ihre klickTel-Aktien zu bieten.

www.dseurope.ag

DEUTSCHER DIALOGMARKETING-PREIS:

Mehr Gold bei weniger Einreichungen

Dialogmarketing wird immer kreativer! Das beweist einmal mehr die Medaillenbilanz des Deutschen Dialogmarketing-Preises ddp 2008. Mit der Vergabe von 15 Gold-, 14 Silber- und 21 Bronze-Trophäen zeigt der Jahrgang 2008 eine sehr hohe Qualität. Damit wurde am 11. April bei der ddp-Preisverleihung in Berlin bei weniger Einreichungen mehr Gold verliehen als 2007. Der ddp-Grand Prix „Best in Show“ ging an die Agenturgruppe DDB Germany Hamburg / Berlin für die bereits

mehrfach ausgezeichnete Volkswagen-Kampagne mit dem kauzigen Lokaljournalisten „Horst Schlämmer“ alias Hape Kerkeling. OgilvyOne errang auch in diesem Jahr wieder den Punktsieg und ist damit „Agentur des Jahres“. Über den begehrten Kundenpreis EDDI, der in diesem Jahr zum 15. Mal vergeben wurde, kann sich Procter & Gamble freuen. Die Goldmedaille beim Junior Creative Award wurde an Leo Burnett Frankfurt verliehen.

www.ddv.de

INVISION SOFTWARE:

Neues Mitglied des DevConnect Programms von Avaya

InVision Software, einer der international führenden Anbieter von Lösungen zum unternehmensweiten Workforce-Management ist neues Mitglied des DevConnect Programms von Avaya, ein weltweit führender Anbieter von Anwendungen, Systemen und Dienstleistungen im Bereich Business-Communications. InVision entwickelt und vertreibt die web-basierte Softwarelösung InVision Enterprise WFM für unternehmensweites und bedarfsorientiertes Workforce-Management und ermöglicht damit Unternehmen, ihre Personaleinsatzplanung und die damit verknüpften Prozesse zu optimieren. Mit der Lösung können InVision Kunden die Personalkosten deutlich senken, die Produktivität erhöhen, die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und durch besseren Service mehr Umsatz erreichen.

www.invisionwfm.com

So managen Sie erfolgreich ein Callcenter – Teil 4

Woher kommen die Daten?

Die Callcenter-Branche wächst weiter. Etwa eine halbe Million Menschen in Deutschland arbeiten heute in Callcentern. Noch steht die Telefonkommunikation im Mittelpunkt, und die Callcenter wickeln etwa 80 Prozent aller Kundenkontakte per Telefon ab. Per Telefon werden Kundenfragen beantwortet, Hilfe bei Softwareproblemen geleistet, verkauft.

Von Günter Greff

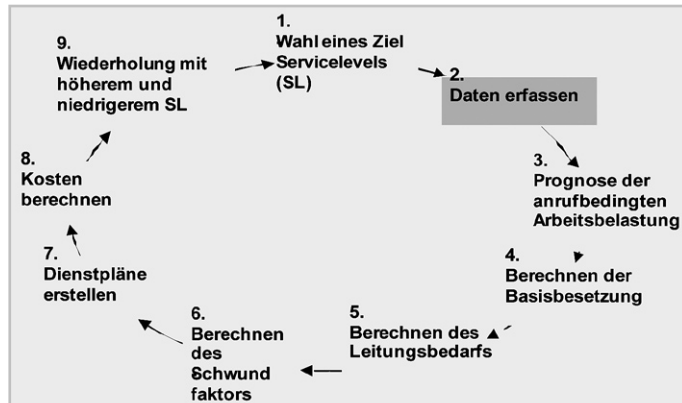
Aber die sogenannte Y-Generation (steht für Young Generation also die Menschen zwischen 16 und 30 Jahren), ändert das Kommunikationsverhalten. „Selbstservice“ per Web, Sprachcomputer und SMS ist angesagt. Dennoch: „Ein Call ist der Ruf eines Kunden und Interessenten nach Unterstützung. Dabei ist es gleich, ob der Call per Telefon, E-Mail, per SMS oder über die Web-Site das Unternehmen erreicht“, sagt der amerikanische Callcenter-Experte Brad Cleveland. Deshalb bleiben auch in der Zukunft Themen, wie „Servicelevel“, „Personalplanung“, „Servicequalität“, „Aus- und Weiterbildung“ usw. auch im Zeitalter der vielfältigen Kommunikationsformen in einem Callcenter hoch aktuell. Und das alles erklärt unsere Serie.

In Teil 4 erfahren Sie:

- Welche Daten Sie für die Planung und das Management eines Callcenters benötigen, und woher Sie sie bekommen.
- Wie Sie diese Daten zur Erstellung einer Anrufprognose interpretieren und nutzen.

Daten, die Sie für die Planung und das Management eines Callcenters benötigen, und woher sie kommen

Im neunstufigen Planungsprozess ist das Sammeln von Daten Schritt zwei. Das ist auch verständlich, denn wie wollen Sie planen, wenn Sie keine Grundlagen haben. Und das sind nun mal Informationen und Daten. Je genauer und detaillierter Sie sammeln und die Daten auswerten, umso besser wird ihr Callcenter funktionieren. Und noch eins, die Suche nach Informationen für den besten Kundenservice wird Sie in die entlegensten Winkel ihrer Firma führen, und Sie werden auch weit außerhalb im externen Umfeld suchen und sammeln.



Schritt 2: Informationen und Daten sammeln

Wenn Sie beispielweise ein Callcenter im Finanzdienstleistungsbereich planen, dann könnten dies mögliche Datenquellen sein (Auswahl):

ACD-Telefonanlage	Marketing- und Werbeabteilung
VRU-Anlage	Rechtsabteilung
CRM-Systeme	Unternehmensleitung
Workforce Management Systeme	Personalabteilung
Zählauswertungen aus dem Telefonortsnetz	Betriebsrat/Mitarbeiter
Zählauswertungen aus dem internationalen Telefonnetz	Kunden
Imaging Server	Produktentwicklung
Fax-Server	Aufsichtsbehörden
E-Mail-Server	Wirtschaftsmagazine
Web-Server	Wettbewerbsaktivitäten
Lieferanten	Medienberichte

Das sind eine ganze Menge von Datenquellen, die in den Planungsprozess eines Callcenters einfließen. Allein die ACD-Telefonanlage und auch IP-Anlagen spucken ständig eine große Menge von Daten aus, die ausgewertet und interpretiert werden wollen: „Sie müssen die Daten in Informationen, die Informationen in Wissen und das Wissen in Handeln umsetzen“ sagt mein kanadischer Kollege Henry Dortmans.

Die wichtigen Auswertungsinstrumente

Es ist klar, die ACD-Telefonanlage ist da als erstes zu nennen. Ich erinnere mich noch an meine Anfangszeit in der Callcenter Branche und meine Lehrzeiten in den USA, Mitte der 80er Jahre. Auf einem Kongress in Los Angeles hörte ich das erste Mal das Wort ACD und „Incoming-Calls-Management“. Bei uns in Deutschland war gerade die Zeit des Telemarketings, also der aktiven Kundenansprache per Telefon, angebrochen. Vom Managen der eingehenden Anrufe sprach (noch) niemand, folglich gab es auch keinen deutschen Hersteller der Telefonanlagen mit ACD-Funktionen anbot, obwohl die Hersteller Siemens, SEL-Alcatel, Philips usw. das sicher bestreiten würden.

Heute können ACDs direkt ins LAN eingebunden werden. Dadurch wird die Telefonanlage ein integrierter Bestandteil des Informationssystems im Unternehmen. Echtzeitinformationen und Daten aus der Vergangenheit können abgerufen, interpretiert, exportiert und weiterverarbeitet werden.

Seit die IP-Telefonie ihren Einzug in die Callcenter angetreten hat sind viel detailliertere Einblicke in die Bearbeitungsvorgänge möglich. Beispielweise können Arbeitsabläufe, Tastatureingaben, genutzte Datenbanken und Hilfsfunktionen und vieles mehr beobachtet und analysiert werden. Integrierte Coachingsysteme helfen, sowohl die Gesprächsführung als auch die Arbeitsabläufe zu verbessern. Ein dreidimensiona-

Fortsetzung auf Seite 10

Fortsetzung von Seite 9

Das Bild über die Arbeitsabläufe in einem Callcenter entsteht.

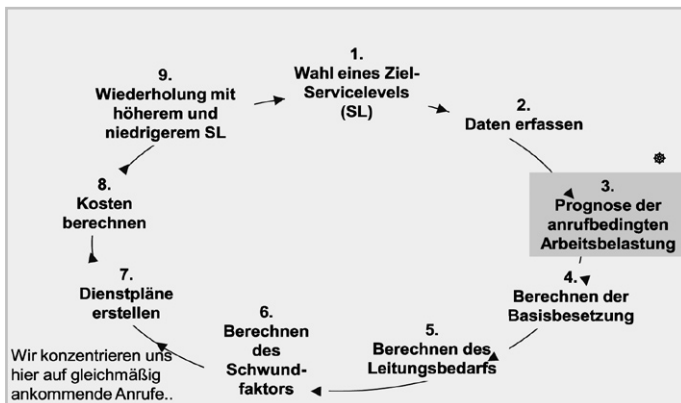
Workforce-Management-Systeme erweitern die Möglichkeiten der ACD-Telefonanlagen. Sie erzeugen Prognosen, berechnen den Personalbedarf und erstellen vollautomatisch Dienstpläne. Die heutigen Systeme lassen sich auch für das Echtzeit-Management einsetzen und erzeugen zeitnah Auswertungen und liefern aktuelle Informationen. Ein effektives Managen eines Callcenters ohne Workforce-Management-Systeme ist heute praktisch unmöglich.

Wenn Sie sich heute für eine solches System entscheiden, dann achten Sie darauf, dass auch zeitversetzte Arbeiten, die sogenannten „offenen Tickets“ in den Berechnungen berücksichtigt werden. Gute Help-Desk-Programme bieten die Möglichkeit, diese Vorgänge so lange zu beobachten bis sie endgültig erledigt sind. Und vor allem, die benötigten Arbeitszeiten im Workflow zu integrieren.

Wenn man diese Entwicklungen beobachtet, dann ist klar, dass die Callcenter mehr und mehr zur zentralen Schaltstelle in Unternehmen werden.

Prognose des anrufbedingten Arbeitsanfalls

Die benötigten Kapazitäten an den aktuellen Arbeitsanfall anzupassen ist der entscheidende Schritt zum effektiven Callcenter-Management.



Schritt 3: Die Prognose der Arbeitsbelastung

Es gilt also, die richtige Prognose für Leitungs- und Personalbedarf zu erstellen, damit der gewünschte und geplante Servicelevel erzielt werden kann. Die Prognose ist also die Grundlage für die

- Berechnung der Personalbesetzung
- Berechnung des Leitungsbedarfs und der Anlagenkapazität
- Minimierung der aufgegebenen und blockierten Anruferversuche
- Erstellung präziser und durchführbarer Dienstpläne
- Erfüllung der Erwartungen der Anrufer
- Schaffung eines Umfeldes für qualitativ hochwertigen Service

Deshalb bitte keine Fehler machen. Alles, was damit zu tun hat, die Ressourcen für Callcenter zu bestimmen, beginnt mit der Festlegung der Arbeitsbelastung durch Anrufe. Die Arbeitsbelastung durch Anrufe bestimmt, wie viele Agentinnen/Agenten eingesetzt werden. Die Anzahl der Agenten/Agentinnen in der arbeitsintensivsten Schicht legt fest, wie viel Raum benötigt wird, wie viele Stühle, Tische und Bildschirme gekauft werden, wie groß der Parkplatz sein muss, sogar wie viele Sandwiches in den Verkaufsautomaten sein müssen.

Wenn Sie hier Fehler machen, ganz gleich wie gut Ihr Management und wie effektiv Ihre MitarbeiterInnen arbeiten, werden Sie Ihren angestrebten Servicelevel nicht erreichen.

Entscheidende Begriffe, die Sie wissen müssen

Die folgenden Begriffe müssen Sie wissen, denn sie werden uns jetzt eine ganze Weile begleiten.

Sprechzeit ist alles von „Guten Tag“ bis „Auf Wiederhören“.

Es handelt sich also um die Zeit, die Anrufer mit Mitarbeitern verbunden sind. Auch sämtliche Tätigkeiten während der Sprechzeit, wie Outbound-gespräche oder Rückfragen bei Supervisors oder bei einem internen Help Desk, gehören dazu.

Nachbearbeitungszeit:

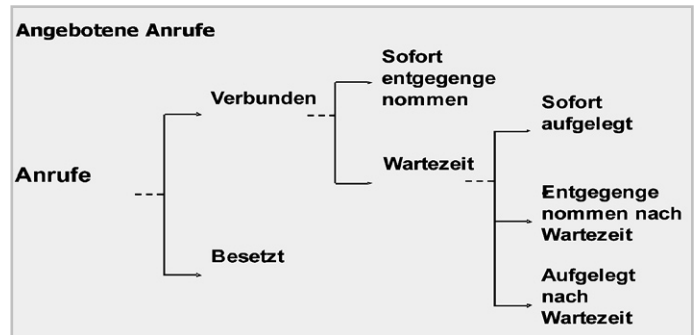
Die Zeit, die Mitarbeiter zum Abschluss eines Vorgangs, nachdem sie sich vom Anrufer verabschiedet haben, brauchen. Echte Nachbearbeitungszeit sollte direkt anschließend an eingehende Anrufe vorgenommen werden.

Durchschnittliche Bearbeitungszeit:

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit besteht aus durchschnittlicher Sprechzeit + durchschnittlicher Nachbearbeitungszeit.

Anrufbedingte Arbeitsbelastung:

Die anrufbedingte Arbeitsbelastung ist definiert als die Anzahl der Vorgänge, gekoppelt mit ihrer Dauer. Konkreter gesagt, das Anrufaufkommen x (durchschnittliche Sprechzeit + durchschnittliche Nachbearbeitungszeit) für einen bestimmten Zeitraum.



Der Weg eines eingehenden Anrufes verkürzt dargestellt

In den dem Callcenter angebotenen Anrufen sind in jedem Fall auch die Anrufe enthalten, bei denen der Anrufer auflegt, z.B. weil die Wartezeit zu lange ist, bei der der Anrufer auf ein Besetztzeichen stößt, er zunächst bei einem Sprachcomputer landet usw.

Anrufe	Prozentanteil	Ø Sprechzeit +	Ø Nachbearbeitungszeit =	Ø Bearbeitungszeit
08:00-08:30				
08:30-09:00				
09:00-09:30				
09:30-10:00				
10:00-10:30				
10:30-11:00				
11:00-11:30				
11:30-12:00				
12:00-12:30				
12:30-13:00				
13:00-13:30				
13:30-14:00				
14:00-14:30				
14:30-15:00				
15:00-15:30				
15:30-16:00				
16:00-16:30				
16:30-17:00				
17:00-17:30				
17:30-18:00				
Gesamt/Tagesdurchschnitt				

Die grundlegenden quantitativen Angaben zur Prognose der anrufbedingten Arbeitsbelastung

Fortsetzung von Seite 10

Ich empfehle, „Aufleger“ eins zu eins zu zählen. Dahinter steht die Annahme, dass diese Anrufer nicht mehr innerhalb des gleichen 30-Minuten-Zeitraums, der ja für unsere Planungen maßgebend ist, an ruft. Durch Rufnummernidentifizierung und -auswertung kann man natürlich heute feststellen, ob der gleiche Anrufer doch im gleichen Zeitintervall zwei- oder mehrmals anruft. Dann müssen diese Anrufe natürlich gezählt werden.

Besetzzeichen sind schwieriger zu interpretieren. Sie entstehen, wenn entweder nicht genügend Telefonleitungen zur Verfügung stehen oder die ACD-Anlage so programmiert ist, dass sie, bei zu langer Wartezeit, auf Besetzzeichen schaltet.

Wenn Sie 100 x „Besetzt“ erkennen stellt sich die Frage: Haben da 100 verschiedene Menschen angerufen oder hat es ein armes Schwein hundertmal versucht. Die Antwort liegt sicher irgendwo dazwischen und auch hier hilft die mögliche Rufnummernerkennung sauberer zu planen. Verlassen Sie sich aber nicht auf emotionale Schätzungen nach dem Motto: „Die wählen im Durchschnitt zwischen drei- und fünfmal an“. Das kann sein, muss aber nicht.

Die Anzahl der Wahlwiederholungen hängt sehr mit den sieben Einflussfaktoren für die Anrufertoleranz an, die ich zuvor beschrieben habe.

Wie bereits gesagt, die ACD- und Work-Force-Systeme liefern Daten im 30-Minuten Rhythmus. Und die können dann in Tages-, Wochen- und Monatsdaten zusammengefasst werden.

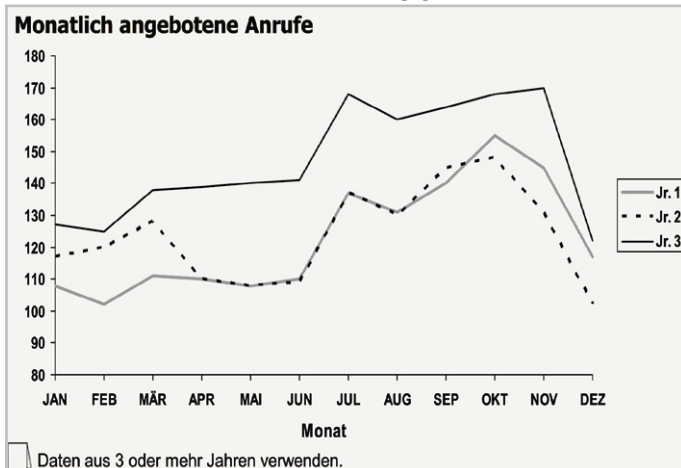
Werfen Sie nie Auswertungen aus der Vergangenheit weg. Irgendwann kommt der Tag wo Sie denken: „So eine Aktion haben wir doch 1998 auch schon mal gemacht. Wie war das denn damals?“

Wie auch immer: Hinter jeder Statistik steht die Prognose für eine möglichst genau Personalplanung auf Halbstundenbasis. Wenn Sie jedes Besetzzeichen und jedes Auflegen voll zählen, dann werden Sie zu viel Personal einplanen. Wenn Sie Besetzzeichen und aufgelegte Anrufversuche ignorieren, dann haben Sie mit Sicherheit zu wenig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeplant.

Ständig auftretende Muster

Alle Callcenter stellen bei eingehenden Anrufen drei Hauptmuster fest:

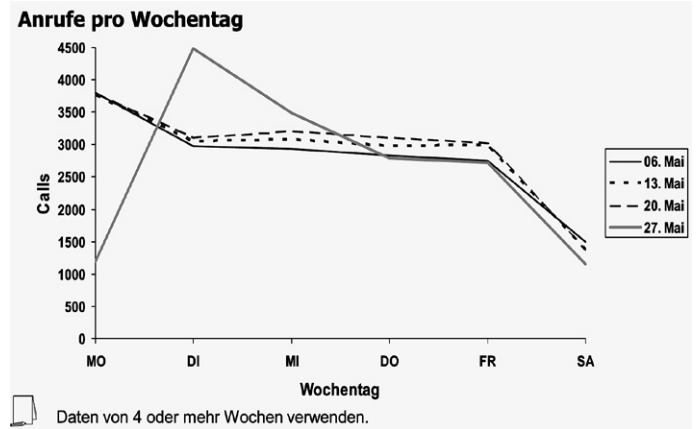
● Monats- und Jahreszeitenabhängigkeit



Monatsmuster im 3-Jahres Verlauf

Durch höheres oder niedrigeres Anrufaufkommen im Jahr ändern sich möglicherweise die Ebenen. Die Muster sollten in der Regel gleich bleiben.

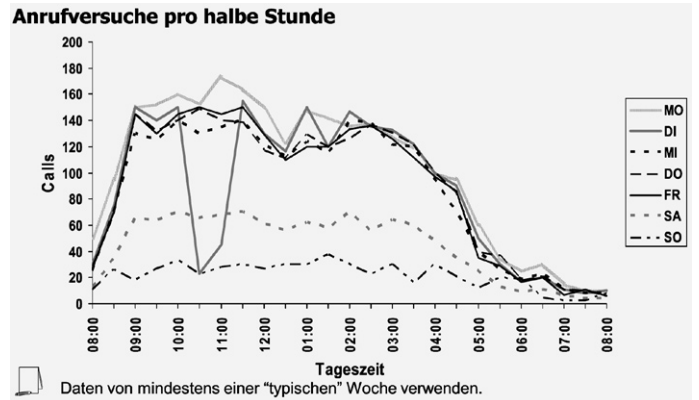
● Wochenabhängigkeit



Wochenmuster für den Monat Mai

Hier sehen Sie, dass in der ersten Woche am Montag wenig Anrufe eingingen, am Dienstag um so mehr. Der Grund, der Montag war ein Feiertag und die Kunden riefen am Dienstag verstärkt an. Sonst sind die Muster aber vergleichbar.

● 30-Minuten im Tagesverlauf



Anrufmuster auf 30-Minuten Basis

Erkennen Sie, wann die Anlage ausfiel? Solche Fälle dürfen in der Prognose natürlich keinen Einfluss haben. Außerdem kann es weitere Muster geben. Wenn eine Bank zum Beispiel am 5. und 20. des Monats Kontoauszüge verschickt, erkennen Sie datumsabhängige Muster.

Wie Sie jetzt auf der Basis dieser Kerndaten eine Prognose erstellen, erfahren Sie in der nächsten Ausgabe.

LINKTIPP

Testen Sie Ihr Wissen rund um die fehlerfreie Adresse!

...und lernen Sie dabei spielerisch das „Adressen-ein-mal-eins“ Sie werden überrascht sein! Empfehlen Sie diesen Test jedem Mitarbeiter, der Zugriff auf Ihre Adressen-Datenbank hat und berechtigt ist, Adressen zu erfassen oder zu verändern. Zum Beispiel: Callcenter-MitarbeiterInnen, Telefonzentrale, Datenerfassung, Kundenbetreuung, Sekretariate, Datenbank-Programmierung ... Testen Sie unter: http://www.zinsler.de/html/adress_test.htm

Online-Marketing im Web 2.0 – 1. Teil:

Neue Kunden gewinnen, und Kontakte pflegen

Online-Marketing? Web 2.0? Für viele Unternehmer und Führungskräfte, auch in der Callcenter-Branche, immer noch ein Buch mit sieben Siegeln. Doch die neuen Internet-Technologien sind auf dem Vormarsch und glänzen mit gewaltigen Wachstumsraten. Heute sind bereits 42 Prozent aller Internetuser in Europa auf WEB 2.0-Plattformen aktiv. Wer offen ist für moderne Kommunikationsanwendungen, erntet Früchte – wenn er es richtig macht!

Von Raoul Breuer

Eine der populärsten deutschen Web-2.0-Anwendung im Bereich der sozialen Netzwerke ist das Businessnetzwerk Xing (www.xing.de). Auf dieser Plattform knüpfen mittlerweile ca. fünf Millionen Unternehmer und Geschäftsleute täglich Kontakte untereinander. Dabei sollte man einige Dinge grundsätzlich beachten, damit man gezielt ein Kontaktnetzwerk ausbauen und Xing als Online-Marketing-Instrument für sich nutzen kann.



1. Entweder 100 Prozent oder gar nicht!

„Was immer du hast, du musst es entweder vermehren oder verlieren.“ (Henry Ford) Bitte überprüfen Sie sich zu Beginn, ob Sie es wirklich ernst mit Ihrer Bereitschaft zum Netzwerken meinen. Es besteht ein großer Unterschied zwischen der Tatsache, dass Sie Kontakte sammeln wollen, um der Anzahl der Kontakte willen oder ob Sie absolut konzentriert Ihr Beziehungsnetzwerk weiter auf- und ausbauen wollen. Dabei geht es im Besonderen um die effiziente Suche nach neuen Geschäftspartnern, die Anbahnung neuer Geschäftskontakte, das Erschließen zusätzlicher Absatz- und Vertriebsmärkte, das Finden von Kooperationsmöglichkeiten sowie Aufbau und Pflege von bestehenden Geschäftsbeziehungen. Überwinden Sie also eventuelle Berührungängste, treffen Sie eine Entscheidung und springen Sie ins kalte Wasser. Das Web 2.0 bietet unendlich viele Möglichkeiten für den der sie sucht.

2. Sei Aktiv – erwecke Aufmerksamkeit

Aktivität kommt von lat. „activus“ = „tätig“ bzw. „wirksam“. Kunden reden gerne mit „Siegern“. Wenn Sie also effektiv auf der XING-Plattform netzwerken wollen, dann gehört es sicherlich zu den absoluten Grundvoraussetzungen, dass Sie präsent sind, dass Sie agieren und reagieren.

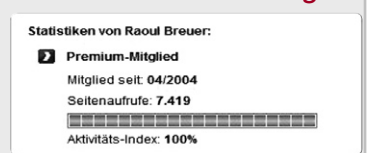
Aktivitäts-Index: 100%

Lassen Sie es zur Gewohnheit werden mindestens einmal täglich bei XING rein zu schauen. Damit steigt Ihr Aktivitäts-Index schnell auf 100 Prozent und ... bleibt dort. 100 Prozent = Aktiv. Ab 99 Prozent = inaktiv. 100 Prozent heißt in diesem Fall auch: Vollständiges-Profil und das Ausnutzen der verschiedenen Tools auf der XING-Plattform.



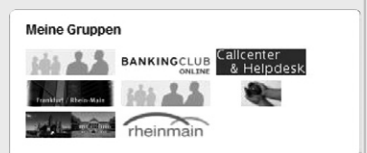
Eine Premium-Mitgliedschaft ist Grundvoraussetzung

Ohne die geht es nicht. Sie brauchen die absolute Kontrolle über Ihr Profil und drum herum. Nur als Premium-Mitglied können Sie die Suchfunktion voll nutzen. Weitere Tools rund um Ihre Seite stehen zur Verfügung ... Tipp: Lassen Sie sich von einem bereits registrierten XING-User einladen, dann können Sie alle Tools 4 Wochen lang kostenfrei ausprobieren und testen.



Surfen Sie durch die Welt der Profile

Entspannen Sie täglich und besuchen Sie einfach mal die Kontakte Ihrer Kontakte. Schauen Sie sich andere Profile an. Lernen Sie und hinterlassen Sie Spuren. Gleichen Sie bestehende Kontakte (Outlook, Skype, etc.) mit XING ab. Dafür geeignete Tools werden von XING kostenfrei zum Download zur Verfügung gestellt (Menüpunkt Adressbuch/Adressbuchabgleich). Über die Powersuche finden Sie Kontakte aus Ihrem Unternehmen, Branche, Organisationen, etc. Aktivität schafft Vertrauen.



3. Nicht nur suchen, sondern auch gefunden werden!

Wenn Sie fortwährend nach neuen Kontakten suchen, dann wäre es wohl vermessen zu denken, dass Sie der einzige Mensch der Web-2.0-Community sind, **Fortsetzung von Seite 13**

Fortsetzung von Seite 12 der dies gerade tut. Also lassen Sie uns vorsichtshalber davon ausgehen, dass auch andere auf der Suche nach neuen Kontakten zum Auf- und Ausbau Ihres Kontaktenetzwerkes sind. Frei nach dem Motto: Kennst Du viel, bekommst Du viel! Also ist es Ihre Aufgabe Ihr XING-Profil so auszurichten, dass es gefunden wird. Folgend nun 3 ausgewählte Tipps, die Ihnen helfen werden gefunden zu werden:

Ihr Erscheinungsbild: Das Foto

Wählen Sie in jedem Fall ein professionelles Foto für Ihr XING-Profil aus! Der erste Eindruck bleibt. Sie transportieren hiermit Ihre Persönlichkeit und Aussagekraft. Je nach Ausleuchtung und Blickwinkel wird dies verstärkt oder abgeschwächt. Suchen Sie sich also einen professionellen Fotografen. Dabei ist zu beachten, dass nicht jeder Profifotograf ein guter Portrait-Fotograf ist.

Was bieten Sie? / Was suchen Sie? / Welche Interessen haben Sie?

Nach Ihrem Bild fällt als Nächstes das was Sie bieten und suchen ins Blickfeld des Betrachters. Beginnen Sie stets mit einigen ganzen Sätzen, die klar beschreiben was Sie suchen und bieten. Einzelne Schlagwörter sollten folgen. Überlegen Sie welche Suchbegriffe würden Sie eingeben, um ihre Dienstleistung zu finden. Holen Sie sich Tipps von Kollegen aus Ihrer Branche und lernen Sie von deren XING-Profilen.

Treten Sie den richtigen Gruppen bei!

Treten Sie ausgesuchten Gruppen bei und tauschen Sie Expertenwissen mit anderen Usern aus. Bringen Sie sich ein, regen Sie Interessen an Ihrer Person. Verfolgen Sie die Gruppenbeiträge und geben Sie Input. Machen Sie durch gute Beiträge auf sich und Ihre Dienstleistung aufmerksam. Werden Sie gefunden.

Die Aussichten auf die kommenden Themenblöcke:

Teil 2

1. Positionierung & Zielsetzung des eigenen Netzwerks
2. Kontakte gewinnen – die passende Ansprache
3. Kontakte – Ihre zukünftigen Kunden (verwalten, binden, ...)

Teil 3

1. Empfehlungsmarketing
2. Virales-Marketing
3. Gruppen & Artikel



Zum Autor: Raoul Breuer

hat sich in über elf Jahren Tätigkeit im Bereich Direktmarketing bei der Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG fundierte Kenntnisse in den Bereichen Kundenakquise, Vertriebsaufbau und Mitarbeiterführung angeeignet. In der Praxis hat er erfolgreich das Thema „Online-Marketing im Web 2.0“ in die täglichen Arbeitsabläufe eingeführt.

VERANSTALTUNGEN

QUALITÄT ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG: Branchenübergreifendes Symposium zur Qualität in Callcentern

Die Qualität der Leistung zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines jeden Unternehmens. Aber nicht nur in den Branchen der herstellenden Industrie ist die ständige Verbesserung von Produkten und Prozessen Voraussetzung für Unternehmenserfolg und zufriedene Kunden. Als Qualitätsmarktführer in der Kommunikationsbranche lädt adm am 3. Juni 2008 Entscheider aus dem Procurement zu einem Qualitätssymposium in den exklusiven China Club Berlin und diskutiert mit Referenten und Teilnehmern über Trends, Visionen und Herausforderungen für das Qualitätsmanagement der Customer-Care-Branche. Wichtiger Bestandteil der von adm veranstalteten Symposien sind die namhaften Referenten: Infos: www.callcenterkompetenz.de

ROADSHOW: Callcenter Innovations-Tour

Die Spezialisten für Call-Center-Technologie ASC telecom, InVision, Sympalog und Xtramind laden wieder zur „Call Center Innovations Tour“ ein. Kern der Veranstaltungsreihe sind Vorträge von Kunden, die ihre Erfahrungen zu den verschiedenen Fachthemen von der optimierten Personaleinsatzplanung bis zur erfolgreichen telefonischen Kundenkommunikation schildern. Zusätzlich halten die renommierten Callcenter-Branchenexperten Günter Greff in Berlin, sowie Harald Henn in Bergisch-Gladbach Keynotes. Die nächsten Veranstaltungen finden am 27. Mai in der „Hörsaalruine“ der Berliner Charitée sowie am 17. Juni auf Schloss Bensberg in Bergisch-Gladbach statt. Die Teilnahme ist kostenlos. <http://ccinnovationstour.asc telecom.com/>

NEWS

CALLCENTERWORLD 2009: Sitel erstmals Hauptsponsor

Sitel, ein weltweit führender Dienstleister für Business-Process Outsourcing in den Bereichen Kundenbetreuung und Back-Office-Services, wird erstmals in der Unternehmensgeschichte einer der Hauptsponsoren auf der CallCenterWorld 2009. Dort präsentiert sich Sitel vom 16. bis 19. Februar 2009 mit einem neuen Stand an exponierter Stelle in Halle 2. Die CallCenterWorld in Berlin hat sich in den letzten zehn Jahren zur Leitveranstaltung für Callcenter-Management, Kundenservice und Customer-Care in Europa entwickelt. Für 2008 meldete der Veranstalter Management Circle mit 7.200 Besuchern einen neuen Rekord, die Fachmesse war mit rund 230 Ausstellern komplett ausgebucht. Infos: www.sitel.com

SITEL Ausbildungsinitiative gestartet

In der Callcenter-Branche stehen alle Zeichen weiter auf Wachstum. Mit der Folge, dass dringend qualifizierter Nachwuchs benötigt wird. Sitel, ein weltweit führendes Unternehmen für die Auslagerung von Geschäftsprozessen (Business Process Outsourcing – BPO), reagiert auf diese Situation mit einer Ausbildungsinitiative. An den Standorten in Dessau und Wittenberg bildet Sitel ab dem 1. Oktober 2008 erstmals junge Menschen in den neuen Berufsbildern ‚Servicefachkraft für Dialogmarketing‘ und ‚Kauffrau/-mann für Dialogmarketing‘ aus. Begleitet wird diese Initiative vom neugeschaffenen Netzwerk ‚Projekt Sitel 15‘. Es besteht aus den Agenturen für Arbeit in Dessau und Wittenberg, der Deutschen Angestellten Akademie (DAA), dem Schulverwaltungsamt und der Berufsschule sowie der IHK in Dessau. www.sitel.de

CRM – Customer-Retention-Marketing

Die Zukunft heißt Kundenbindungs-Management

Customer-Retention-Marketing, zu deutsch: Kundenbindung und -reaktivierung, ist das Top-Thema in der Wirtschaft. Denn in Zeiten zunehmender Vergleichbarkeit von Markt-Playern und deren Produkten bzw. Dienstleistungen ist die Kundenbindung ein Schlüsselfaktor zur Erlangung langfristiger Wettbewerbsvorteile. Studien zufolge verlieren Unternehmen jedes Jahr durchschnittlich zehn Prozent ihrer Klientel. Mit gezielten Kundenbindungsmaßnahmen per Telefon und einem funktionierenden Kundenservice lässt sich diese Quote deutlich reduzieren.

Von Ralf Tiedemann

Unsere Erfahrung hat gezeigt: Fünf Prozent weniger Abwanderung erhöht den Profit je nach Branche um 25 Prozent und mehr. Eine weitere Faustformel: Es ist zwischen fünf und zehnmal so teuer, einen Neukunden zu gewinnen als einen Bestandskunden zu halten oder zu reaktivieren. Doch im Rahmen ihrer Wachstumsstrategie konzentrieren sich viele Unternehmen vor allem auf die Neukunden-Akquirierung und stellen dabei meist fest, dass die „costs per client“ immer weiter steigen: Die Durchschnittsumsätze fallen geringer aus und die Forderungsausfälle höher als bei Altkunden.

Die Frage, ob die inaktiven Kunden trotz ihrer offensichtlichen Kaufenthaltung noch einmal angesprochen werden sollen, muss deshalb mit einem eindeutigen JA! beantwortet werden. Viele der Altkunden sind über einen langen Zeitraum treue und zufriedene Kunden gewesen und haben einen persönlichen „Draht“ zum Unternehmen bzw. zu dessen Produkten oder Dienstleistungen. Dies ist ruhendes Kapital, das sich mit der richtigen Ansprache aktivieren lässt. Und ist ein Altkunde erst einmal „wiederbelebt“, dann entwickelt er in der Regel eine noch engere Beziehung zum Unternehmen. Eine höhere Kundenloyalität, eine größere Weiterempfehlungsbereitschaft und eine stärkere Kaufmotivation sind die Folge.

Ein weiteres Plus der Kundenreaktivierung gegenüber der Neukundengewinnung: Im Gegensatz zu neu akquirierten Kunden ist das Profil der ehemaligen Kunden bereits bekannt und kann durch neue Erkenntnisse aus der Rückgewinnungsaktion angereichert werden. Warum wurde über einen länge-

ren Zeitraum nicht mehr gekauft? Gab es ausschlaggebende Veränderungen in der Artikelauswahl, im Service, in der Regelmäßigkeit der Kunden- und Werbekontakte oder hat sich die Kaufgewohnheit gewandelt? All das lässt interessante Rückschlüsse auf die Akzeptanz des Unternehmens und seines Produkt- oder Leistungsangebots bei der Zielgruppe zu – mit hohem Wert für das Marketing.

Als zentrales Instrument für die Kundenrückgewinnung bietet sich ein Callcenter an. Denn die Kundenansprache über Telefon bietet besondere Vorteile im Vergleich zur Kontaktaufnahme etwa per Mail oder Brief. Beispielsweise kann das Angebot im Gespräch mit dem inaktiven Kunden besser kommuniziert und somit erfolgreicher platziert und flexibler gestaltet werden. Geschulte Callcenter-Agents sind zudem in der Lage, verborgene Kundenwünsche zu ermitteln: So lässt sich die werbliche Ansprache entsprechend anpassen und effizienter einsetzen. Und: Verlorenes Vertrauen wird im persönlichen Dialog mit dem Kunden wesentlich schneller wieder aufgebaut als beispielsweise durch ein Standard-Schreiben.

Zum Autor: Ralf Tiedemann

ist Geschäftsführer der Hamburger getaline CommCenter-Network GmbH (www.getaline.de). Das Unternehmen ist seit nunmehr vierzehn Jahren im Markt und betreut vor allem Kunden in den Bereichen Versandhandel, Telekommunikation, Mode, Medien und Touristik.



BUCHTIPP



Der neue Innendienst

Ein starker Innendienst, der eine wesentliche Rolle im Vertrieb spielt, ist ein entscheidender Faktor für den zukünftigen Erfolg. Denn hier schlummern beachtliche Leistungsreserven. Wie aber wird aus der passiven Abwicklungs-Abteilung eine aktive Service- und Verkaufsorganisation? Die Autoren beschreiben, wie es Unternehmen

gelingt, ihren Innendienst zu einem vertriebskompetenten und entlang seiner Performance gesteuerten Dienstleister auszurichten.

Sie erfahren,

- wie Sie Ihren Innendienst als interne Service-Firma (ISF) erfolgreich aufbauen,

- wie Sie die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst in veränderten Rollen neu gestalten,
- wie Sie die ISF performanceorientiert managen
- wie Sie Outbound-Telemarketing professionell einführen.

Fallbeispiele von ASL Auto Service-Leasing, cash.life, der Nassauischen Sparkasse und Vattenfall Europe machen Mut zur Umsetzung im eigenen Unternehmen.

Zum Buch:

**Helga Schuler | Stephan Haller,
Mehr Vertriebsproduktivität durch
die interne Service-Firma
(ISF), 2008, EUR 39,90
ISBN 978-3-8349-0579-6**

Telesales im Vertrieb:

Von vermeidbaren Fehlern und professionellen Strategien

Das Telefon ist und bleibt das effizienteste Instrument, um mit Kunden in Kontakt zu treten. Es wundert daher kaum, dass auch ein Großteil der Geschäftsanbahnung hierzulande über telefonischem Wege erfolgt. Ein Umstand, von dem bekanntermaßen die boomende Callcenter-Branche profitiert, in der in diesem Jahr schätzungsweise über 400.000 Menschen beschäftigt sind.

Von Marcus Ross

Neukundengewinnung, telefonische Marketingkampagnen und Kundenrückgewinnung – sind nur einige Schlagwörter, die den Bereich „Telesales“, den professionellen Verkauf von Produkten und Dienstleistungen via Telefon, umschreiben. Doch nicht alle Wege führen zum Ziel – sprich: zur Steigerung der Umsätze. Denn der Einsatz von Telesales im Vertrieb will gut durchdacht und professionell organisiert sein. Es gilt stets zu bedenken, dass auch telefonisch der erste Eindruck zählt. Schlägt der berüchtigte „first contact“ fehl, kann dies zu fatalen Konsequenzen führen.

Fehler ausschließen

Damit vermeidbare Fehler ausgeschlossen werden, sollten „Telesales-Agents“ grundsätzlich umfassenden Schulungen unterzogen werden. Denn der Einsatz von Telesales ist in den vergangenen Jahren immer komplexer geworden, inzwischen mit zahlreichen Herausforderungen verbunden und umfasst die unterschiedlichsten Instrumente, die zu einem großen Teil von Unternehmen vernachlässigt werden.

Eine erfolgreiche Telesales-Kampagne wird grundsätzlich in drei Phasen eingeteilt: Pre-Sales, Sales und After-Sales. In der „Pre-Sales“-Phase geht es vorrangig um die Informations- und Interessentengewinnung. Dabei steht im Vordergrund, möglichst viele Informationen über einen potenziellen Kunden sowie über dessen Wünsche zusammenzutragen um damit die Grundlage für eine erfolgreiche Telesales-Kampagne zu schaffen. Im Rahmen von Marktanalysen – häufig als kleine Telefon-Umfragen mit Gewinnmöglichkeit getarnt – sind die Telesales-Agents daran gehalten, möglichst viel über einen potenziellen Interessenten in Erfahrung zu bringen:

Benötigt er überhaupt das fragliche Produkt oder die fragliche Dienstleistung? Wie viele Menschen leben in seinem Haushalt oder arbeiten in seinem Unternehmen? Stimmen Adressen und Telefonnummern noch? Im B2B-Segment: Wer

ist der korrekte Ansprechpartner? Und vieles mehr. Erst in der Sales-Phase – sie startet nach den Pre-Sales-Gesprächen – findet der eigentliche Verkauf des Produkts oder der Dienstleistung statt. Zwischen Pre-Sales- und Sales-Phase sollten Unternehmen allerdings nicht zuviel Zeit verstreichen lassen. Andernfalls sind gewonnenen Informationen nicht mehr aktuell oder die Konkurrenz war schneller.

Häufig stiefmütterlich wird die so genannte After-Sales-Phase behandelt. Dabei liegt der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg im Aufbau eines festen Kundenstammes. Durch Reaktivierung von Altkunden oder durch Nachfragen und Nachfassen zeigt das Unternehmen sein Interesse am Bestandskunden: Ein feste Kundenbeziehung entsteht. Telefonisch Kontakthalten ist die Devise. Der Kunde muss spüren, dass er nicht nur einer unter vielen ist.

Die Konkurrenz wartet schon

Fühlt sich der Kunde nicht mehr gut aufgehoben, wechselt er zur Konkurrenz. Eine Kundenrückgewinnung, auch Retention genannt, gestaltet sich zwar nicht unmöglich aber als sehr schwierig. Unternehmen sollten daher generell auf intelligente Cross- und Upsell-Kampagnen setzen, um Kunden langfristig an sich zu binden. Ein guter Ansatz ist zum Beispiel eine Telefon-Umfrage über die Kundenzufriedenheit. Durch eine solche könne das Unternehmen sehr viele Optimierungsvorschläge erhalten und im Anschluss umsetzen. Hierfür werden aber ein langer Atem und motivierte Mitarbeiter benötigt. Langfristig zahlt sich diese Investition erfahrungsgemäß aber aus.

Zum Autor: Marcus Ross

ist Geschäftsführer des international tätigen Telemarketing-Spezialisten Yields (www.yields.de).



IMPRESSUM

Call-Center-Experts ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen Beratungsbrief und einem Themenportal. Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 169 Euro zzgl. 19 Prozent MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

Herausgeber und Redaktion:

Günter Greff Medien GmbH
Norfolk Straße 6
26382 Wilhelmshaven
Tel. 0172/6907558
E-Mail: perspower@aol.com

schimmel
media
VERLAG
GmbH & Co KG

Verlag:

Schimmel Media Verlag GmbH & Co. KG,
Kantstraße 38, D-97074 Würzburg,
Geschäftsführer:
Martina Schimmel-Schloo,
Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloo.

Abonnenten-Service:

Tel. 09 31 / 3598110, Fax 09 31 / 3598111
abo@expert-sites.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Helga Schuler – Beraterin mit „Emotional Power“

Helga Schuler ist eine der Pionierinnen im Telefonmarketing und der Serviceoptimierung. Sie hat in Deutschland die ersten Telesales-Teams und Callcenter aufgebaut. Die Durchführung der Projekte durch die Menschen und die Veränderung der Unternehmenskultur und -organisation durch neue Trends und Entwicklungen waren ihr immer ein besonderes Anliegen. Den systemischen Ansatz in der Beratung hat sie kontinuierlich weiter entwickelt. Über ihre Wünsche und Ziele sprach sie mit Call-Center-Experts.



Helga Schuler

ist gefragte Referentin bei internationalen Kongressen, Fachmessen sowie Gastdozentin an Universitäten. Sie coacht Unternehmer, Top-Manager und Projektleiter, die in komplexen und schwierigen Situationen Strategien entwickeln, neue Zielsetzungen umsetzen und Entscheidungen treffen müssen. Für ihre unternehmerische Leistung wurde Helga Schuler zur Unternehmerin des Jahres 1999 gewählt. Seit 2002 berät und begleitet sie mit ihrem Netzwerk „top-perform“, Unternehmen bei der Veränderung von Organisationen mit dem Schwerpunkt „Optimierung und Zusammenarbeit von Vertrieb und Service“.

Welches ist Buch lesen Sie gerade?

Noch immer lese ich ab und zu einige Passagen aus „Die Entdeckung der Langsamkeit“. Da ich gerade im Urlaub im Oman war, beschäftige ich mich noch mit der Literatur von arabischen Autorinnen.

Was ist Ihr größte Wunsch?

Ich bin abergläubig – ich möchte, dass dieser Traum nur mir bekannt ist.

Was würden Sie machen, wenn Sie nicht in der Callcenter-Branche wären?

Ich bin gar nicht „in der Branche“, ich bin mit Leib und Seele Beraterin, das heißt Callcenter sind für mich eine moderne Organisationsform, die Teil der performance-, service- und vertriebsorientierten Ausrichtung von Innenorganisationen ist. Je nach Veränderung der Unternehmensentwicklungen und der Märkte verändern sich auch meine Aufgabenstellungen in der Strategie- und Organisationsentwicklung. Das ist es was ich an meinem Beruf liebe. Ein weiterer Traumberuf wäre Tierärztin gewesen.

Wie kamen Sie in die Branche?

Durch Zufall und Neugierde landete ich 1985 bei einer der ersten Telemarketing-Agenturen und entwickelte die Trainingsfirma und spätere Beratung PRIS-MA. Die Organisationseinheit Callcenter haben wir mit Kunden gemeinsam erfunden: Um es anrufenden Kunden zu erleichtern, an der richtigen Stelle ihr Anliegen erledigt zu bekommen, setzen wir „Telefonpools“ ein – Mitarbeiter, die abteilungsübergreifend Fragen beantworteten. Bei Möbel Unger war dies 1987 ein Team, das sich um alle Anliegen nach dem Kauf der Möbel kümmerte. Später haben wir erfahren, dass dies in den USA „Callcenter“ genannt wird.

Was fasziniert Sie an diesem Geschäft?

- Die Organisationsform Callcenter, die abteilungsübergreifend arbeitet und nach völlig anderen Regeln und Mustern als die „klassischen“ Abteilungen und Business Units.
- Der Change, der nötig ist, um ein Callcenter zu gestalten und weiter zu entwickeln, das durch seine Organisation und die Menschen in der Lage ist wirkliche emotionale Kundenbindungen aufzubauen und treue Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. Es geht m. E. darum eine „emotional Power“ Kultur aufzubauen.

Was sind die drei Herausforderungen, die zurzeit zu bewältigen sind?

1. Aus dem Kostendruck auszubrechen – dass Callcenter wieder zu der Business-Unit werden, die für optimalen Service und die Kundenbindung verantwortlich ist. Dies geht nur bei Unternehmen, bei denen Kundenbindung strategisches Ziel ist und als Ergebnis wertgeschätzt wird
2. Mitarbeiter und Führungskräfte zu befähigen, dass wieder authentische und emotionale Dialoge mit Kunden umgesetzt werden können, also mit

„Emotional Power“ telefoniert wird.

3. Callcenter vertriebsorientiert zu machen – nicht nur durch den Anbau eines Outbound-Teams, sondern in dem sie im In- und Outbound als Teil der Vertriebsstrategie zielgerichtet eingeplant werden.

Was ist der momentane Megatrend?

Ich glaube nicht dass es einen Megatrend gibt, der speziell aus den Callcentern entsteht – der allgemeine Trend, der nach mehr Sicherheit, Qualität und Glaubwürdigkeit schreit wirkt sich hoffentlich positiv auf die Callcenter aus. Dies wird bedeuten, dass Callcenter-Agents Anrufern zeigen, dass sie mit Menschen kommunizieren und dass nachhaltige Servicequalität geboten wird.

Was war das interessanteste Projekt, das Sie bisher durchgeführt haben?

Jedes Projekt ist von Neuem interessant, im Moment vor allem bei großen bis mittleren Mittelstandsunternehmen. Da geht es darum, Callcenter und Tele Sales Teams „liebvoll“ ins Unternehmen zu integrieren. Die Kunden sollen nicht durch anonyme und automatisierte Prozesse verscheucht werden, sondern man will neue Formen finden die persönliche Ansprache weiterhin zu gewährleisten.

Wie viele Stunden arbeiten Sie?

Das ist eine Frage, die ich nie verstehen werde. Wie ist das abzugrenzen? Ist es Arbeit, wenn ich abends mir noch über eine Fragestellung in einem Projekt Gedanken mache?

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Ich habe eine kleine Araber-Berber Stute und reite oder unternehme mit meinem Mann und Freunden mehrtägige Wanderritte durch Gebiete in Deutschland und im Elsass. Außerdem unternehme ich gerne Reisen, an Orte die vom Tourismus nicht entdeckt sind.