

Das «Next Generation» Callcenter

Tom Buser, Thomas Spaar

Es wird Zeit, die alte Vision der Win-win-Situation zwischen Kundenerlebnis und Unternehmensgewinn in die Tat umzusetzen. Ein möglicher Ansatz dazu ist, die viel gescholtenen Callcenter in Customer Value Center zu verwandeln.

Viele Callcenter sind in den 90er-Jahren einzig mit dem Ziel aufgebaut worden, die Kunden effizient abzufertigen. Das merkte man auch. Der Druck auf die Effizienz und damit auf die Kosten trieb die Warteschlangen in die Höhe, drückte auf die Mitarbeiterkompetenz und deren Stimmung und tat eines ganz bestimmt nicht: die Kundenzufriedenheit steigern. Im neuen Jahrtausend sprach die Branche dann von Contact Centern oder Service Centern, die über verschiedene Kontaktkanäle umfassende Services anbieten. Das hat den Grundstein gelegt, aus dem Callcenter als Kostenverursacher einen internen Serviceanbieter mit wesentlichem Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung zu entwickeln. Nun ist man im Begriff, daraus echte «Customer Value Center» zu entwickeln. Was gibt es konkret zu tun?

Operationelle Exzellenz erreichen

Um operationelle Exzellenz zu erreichen, muss die Organisation auf die aktuellen Qualitätsstandards ausgerichtet werden. Das Auditierungsunternehmen für Qualitätsmanagement SQS wird in Kürze ein Best Practice Label für «Customer Service Management» lancieren und so den Standard für exzellente Betriebsführung in Callcentern definieren. Damit können Qualität und Effizienz gesteigert und Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Beim Wandel vom Callcenter zum Customer Value Center muss sich eine Organisation im ersten Schritt klar werden, welche Geschäftsfälle im Vordergrund stehen und wie die dazugehörigen Prozesse die Organisation durchlaufen sollen. Es empfiehlt sich, hierbei immer nach der Maxime «Erst die Pflicht, dann die Kür» mit den Basisdienstleistungen zu beginnen. Die Grundlagen müssen sitzen, da-

mit der Kunde bereit ist, mit weiterführenden Themen ans Callcenter zu gelangen. Für die gesamte Organisation muss transparent sein, welche Dienstleistungen in welcher Zeit angeboten und abgewickelt werden. Eine Agentin im Customer Value Center kann so mit gutem Gewissen dem Kunden ein verbindliches Leistungsversprechen abgeben. Das wiederum setzt voraus, dass die Geschäftsfälle vom ers-

ten Kundenkontakt bis zur kompletten Erfüllung des Anliegens im Customer Value Center zusammen mit den nachgelagerten Fachstellen durchgängig abgewickelt werden können. Die Prozesse müssen immer mit der Vorgabe «Was ist für den Kunden ideal?» erarbeitet werden. Ein ideal gestalteter Prozess gibt die Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter und an die Technik vor und nicht umgekehrt.



Die Power von Webtools und Callcenter kombinieren

Als Nächstes muss der Graben zwischen den Kontaktkanälen geschlossen werden. Zwar haben die Contact Center-Strategien der letzten Jahre das Thema «Multichanneling» gut adressiert. Mit dem Resultat, dass heute die Kanäle in einem «Single Point of Contact» (SPOC) gebündelt und so keine Verwirrung in der Kundeninteraktion entsteht. Die Kanäle Telefonie, Mail, Chat, Web usw. sind soweit im Griff. Neu ist, dass zwei oder mehr Kontaktkanäle zukünftig gleichzeitig sowohl vom Kunden wie vom Callcenter-Agenten zusammen genutzt werden können. Das scheint anstrengend auf den ersten Blick, ist aber genau das Gegenteil. Wenn ein Callcenter-Agent heute mit einem Kunden telefoniert und ihn gleichzeitig durch eine Webseite führt, kommt das einem Blindflug gleich und viel Kommunikationszeit geht mit suchen und erklären verloren. Mit Collaborative Browsing der neuesten Generation werden die Kanäle Telefon und Web verbunden und es scheinen plötzlich Agent und Kunde am selben Tisch zu sitzen. Der Agent und der Kunde bedienen gleichzeitig Webseiten und -tools. So entsteht eine entspannte Diskussion über die für den Kunden relevanten Themen. Es können online Prospekte und Produktkonfiguratoren gemeinsam bedient werden, Supportanfragen entspannter gelöst oder Bestellungen einfacher abgewickelt werden. Andere Hilfsmittel wie Chat und interaktive Medien können einfach integriert werden. So werden relativ einfach drei Ziele unterstützt: 1. Supportfälle schneller lösen. 2. Kunden besser abholen und 3. aus Supportanfragen Umsatz generieren. Technisch gesehen gibt es heute Collaborative Browsing-Anwendungen, die im Gegensatz zu Anwendungen der ersten Generation keinerlei technische Installationen auf dem Kundenrechner benötigen. Damit können Sicherheitsbedenken von vorneherein ausgeräumt werden.

Das Callcenter als «Sales Factory» nutzen

«Die zweite Waschmaschine verkauft der Kundenservice» ist eine geflügelte Aussage in der Branche. Das leuchtet ein, ist doch eine Supportanfrage immer auch eine exzellente Gelegenheit, dem Kunden zusätzliche Bedürfnisse mit einem anderen oder neuen Produkt zu befriedigen. So wird auch in «Customer Value Centern» dem Thema «Verkauf» ein grosser Stellenwert beigemessen.

Intelligent verkaufen lautet die Devise. Kundendaten sind mittlerweile genug in CRM-Tools abgefüllt, und die daraus generierten, grossflächigen Kampagnen haben zwar den Streuverlust reduziert, sind aber letztlich oft genug nur nervend für die Kunden. Nein, es werden Systeme benötigt, die den Kunden umwerben. Hilfsmittel, die ein intelligentes Matching zwischen den riesi-

gen und oft unübersichtlichen Produktportfolios mit den individuellen Bedürfnissen des Kunden herstellen. Nämlich das Approach Management Tool mit dem intelligenten Rechner, der den richtigen Kunden mit dem richtigen Produkt zum richtigen Zeitpunkt verbindet. Sobald ein Kunde mit einer Firma Kontakt aufnimmt, ist er bereit, sich mit den Themen (Produkte, Services) der Firma auseinanderzusetzen, egal, mit welchem Anliegen er den Kontakt sucht (Bestellung, Anfrage, Reklamation). Dieser Moment gilt es geschickt zu nutzen. Doch dafür müssen die Hausaufgaben gemacht werden. Zuerst muss verstanden werden, weshalb und wann ein Kunde ein bestimmtes Produkt kauft. Aufgrund dieser Analyse ist der Kundenstamm nach Merkmalen strukturiert. Diese Kunden und deren Merkmale werden zu sogenannten Kundenclustern gebündelt. Man bewertet also Kundentypen bezüglich ihrer Affinität für ein gewisses Produkt. Ferner wird eine «Produkttreppe» oder «product stepping stones» definiert. Diese beschreibt eine allgemeine Entwicklung eines Mus-

terkunden in seinem Produktkaufverhalten. Jetzt gilt es diese Informationen im Kundenkontakt zu nutzen. Es wird also nur demjenigen Kunden ein Angebot für ein bestimmtes Produkt unterbreitet, der mit hoher Wahrscheinlichkeit auch dafür empfänglich ist. Passgenaue Angebote können so platziert werden, dass sie den Kunden dort abholen, wo er gerade steht und ihm einen möglichst hohen Nutzen bieten. Damit vermindert man Streuverlust und verhindert, dass sich Kunden belästigt fühlen. Projekte in diesem Bereich zeigen vielversprechende Resultate. Verkaufsteigerungen von 20% sind möglich.

Mit dem Wandel vom Callcenter zum Customer Value Center stehen Firmen vor grossen Herausforderungen. Doch Herausforderungen und Chancen treten immer gemeinsam auf, wie ein chinesisches Sprichwort sagt. Bewältigen wir sie, indem wir sie nutzen. Ganz im Sinne unserer Kunden. ■