

■ An der Fachtagung «Das profitable Call Center – vom Cost- zum Profitcenter, Trends 2007» von Euroforum Handelszeitung Konferenz AG am 28. und 29. August in Zürich–Glattbrugg zeigen 20 Experten, wie die Kosten im Call Center reduziert und Gewinne erwirtschaftet werden können. Anhand von Praxisbeispielen erfährt man, wie sich der Auslastungsgrad optimieren und Umsatz generieren lässt. Dazu demonstrieren Technologie-Experten, wie sich durch Sprachautomatisierung die Effizienz im Call Center steigern lässt. Diese Plattform bietet die Möglichkeit zu einem aktuellen Erfahrungs- und Gedankenaustausch.  
→ [www.euroforum.ch](http://www.euroforum.ch)

# Das profitable oder das menschliche Call Center?

**EFFIZIENZ** Wird das Contact Center nicht einfach als Cost Center betrachtet, sondern als Wertschöpfungscenter wahrgenommen, so wird es seiner wirklichen Aufgabe eher gerecht. Das ist zwar eine recht positive Denkweise. Doch diese scheint mit der harten Wirklichkeit bis heute nicht vereinbar zu sein.

VON ROSWITHA HECHLER

■ «Zurzeit sind verschiedene Branchen massiv unter Druck und der Zwang zur Kosteneinsparung ist massiv», so wird die «schöne neue Call-Center-Welt» von Roger Meili, CEO Teleperformance, stark angekratzt. «Dazu kommt, dass in der Schweiz langsam, aber sicher das Personal knapp wird, und einer der wesentlichen Faktoren zur Erhaltung des Personals sind die Saläre. Es ist also ziemlich schwierig, auf der einen Seite gehen die Kosten hinauf, auf der anderen Seite die Preise in den Keller.»

Prof. Ernst Wüthrich, Fachhochschule Olten, sieht das von seiner Warte etwas abgehobener: «Im Contact Center sollte es um Beziehungspflege, Profilierung und Kundenbindung gehen, und so kann die Kostenseite, vor allem beim Inhouse-Contact-Cen-

ter, nicht für sich alleine stehen. Die langfristige Kundenbeziehung ist dabei das Wertvolle und die Hauptgrundlage für langfristig angelegtes Value Based Management. Diese Führungsphilosophie besagt, dass vor dem langfristigen quantitativen Erfolg die lange und geduldig aufgebaute Wertebasis stehen muss. So ist das Contact Center in seiner strategischen Bedeutung zu verstehen. Deshalb darf die Rechnung nicht einfach lauten Kosten runter. Im strategischen Sinne ist es richtiger, von Investition als von Kosten zu sprechen.»

## Call Center: Sympathie oder Kosten sparen

Der Kunde einer Bank, einer Versicherung oder eines Telekommunikationsunternehmens erwartet einen hohen Servicegrad.

Man möchte rasch, professionell und effizient Antworten auf Fragen oder Serviceleistungen erhalten. Prof. Wüthrich weiter: «Die Qualität der Beziehung kann ein solider Vorsprung sein, denn einen zufriedenen Kunden kann die Konkurrenz nicht so leicht abwerben. Das Contact Center kann so zum Beziehungsstabilisator und zur Marke werden. Nachhaltig wirkt das Contact Center vor allem dann, wenn die Leistung die Kundenerwartung übertrifft und sich deutlich von den Mitbewerbern abhebt. Das Contact Center kann so zur dauerhaften Einrichtung zwischen Kunde und Firma werden.»

Meili hat da seine Bedenken: «Die Erkenntnis, dass der Kunde «etwas mehr» verlangt und nur mit gutem Service überhaupt eine Differenzierung möglich ist,

steht in den Büchern, findet aber leider in der Praxis nicht statt.» Einsparungen mit automatischen Sprachlösungen, weniger persönliche Services, weniger Direktnummern eignen sich für einfache Abfragen, wie z.B. über den Kontostand, Abfahrtszeiten, Auskünfte usw. Doch sobald es um etwas mehr geht, wird der Kunde den Service-Abbau nicht schätzen. Dabei wird die Chance verpasst, bei bestehenden Kunden den Umsatz auszubauen, die Beziehungen langfristig zu festigen und treue Kunden mit aktiver Weiterempfehlung zu erreichen.

## Starkes Medium Mensch

Je mehr der Kunde durch die verschiedenen unpersönlichen Kanäle beeinflusst und abgestumpft wird, umso mehr wird der Kunde wieder die «menschengebundene Kommunikation», wie es Prof. Wüthrich ausdrückt, schätzen. Ein gutes Contact Center bietet das, was immer mehr verloren geht, die persönliche Ansprache und individuelle Kommunikation. Wüthrich: «Hier lässt sich wieder das starke Medium Mensch entdecken. Und das in einer bezahlbaren Form.» So paradox es klingen mag, ein professionelles Contact Center, in dem die Agents gut ausgebildet sind und zuhören können, ist fast wieder etwas «Altmodisches», denn es wirkt durch Nähe und Sympathie.

Wie kommt man jedoch zu einem Erstkontakt, ohne den Kunden zu verärgern? Prof. Wüthrich hat dafür eine Lösung parat: «Der heutige Konsument fühlt sich ohnehin schon



Die «menschengebundene Kommunikation» wird heute von den Kunden hochgeschätzt



Die Herausforderung: den Spagat zwischen Kundenansprüchen und interner Effizienz schaffen

sehr bedrängt bis manipuliert. Da wäre es doch viel besser, er käme von sich aus auf uns zu. Erstens haben wir dann eine rationale Selektion der tatsächlich Interessierten, und zweitens will er etwas von uns. Aber wie kommt der Kunde von sich aus auf uns zu? Jack Welch von General Electric sagte einmal, dass man aus seinem Unternehmen «den spannendsten Ort der Welt» machen müsse. Wenn uns das nur annähernd gelingt, dann ist es wichtig, dass wir immer dann zur Stelle sind, wann sich jemand auf uns eingestellt hat – also mit unserer stets offenen Türe mit Internet und dem Contact Center. Dabei erkennt man auch die Bedeutung des philosophischen Satzes «Das Glück trifft halt nur den Vorbereiteten».

#### Dienstleistung wird industrialisiert

Die Kosten sind bei alledem ein nicht wegzudiskutierender Faktor. Effizienz-Programme können ebenso wie Sprachportal-Lösungen oder E-Mail-Management-Systeme nur einen Teil des Kostendrucks abfangen. Der Spagat zwischen Kundenanspruch und interner Effizienz ist

schwierig zu lösen. E-Self-Service-Angebote sind eine Möglichkeit. Doch nicht alle Branchen eignen sich dafür. Amazon dagegen wickeln ihre Geschäfte ganze ohne Call Center ab, hier ist das Web ein selbstverständlicher Teil des Alltags.

Harald Henn, Marketing Resultant Mainz: «Profitabilität in Call Centern ist nur dann erreichbar, wenn man weiss, wie viel es kostet einen Kunden zu gewinnen oder eine Reklamation zu bearbeiten. Sprich, wenn man seine Prozesse genau kennt. Die Einführung einer Prozesskostenrechnung ist also für Profitabilitätsziele eine wesentliche Voraussetzung.» In die gleiche Richtung gehen die Gedanken von Tom Buser, Präsident Swiss CRM Institute AG: «Voraussetzung für ein profitables Call Center ist das Prozessmanagement. Die Dienstleistung wird industrialisiert, dies ist eine wichtige Entwicklung unserer Zeit. Bei der Service-Industrialisierung werden die Dienstleistungen ähnlich der Herstellung von physischen Produkten standardisiert, dokumentiert und automatisiert.

Gleichzeitig gleichen sich die Produkte in der globalisierten

Welt immer mehr, so dass Kundenorientierung und der Service am Kunden zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Alle jagen dieselben Kunden, der Service am Kunden ist der Schlüssel zum Erfolg. In diesem Zusammenhang sind Call Center eigen-

matisiert, um Personal einsparen zu können. Nur so gelingt es, die übrigen Aufgaben wertschöpfungsorientiert zu gestalten. Wenn kein messbarer Wert entsteht, wird der Druck in den Call oder Contact Centern in Zukunft massiv steigen und werden Lösungen im Nearshorebereich plötzlich eine mögliche Alternative.»

Doch wie dies messen? Dazu H. Henn: «Im Vergleich zu einer klassischen Organisation fehlen den Call Centern die Systeme, um Profitabilität in einem einzigen System abbilden zu können. Die benötigten Daten kommen aus einer ACD, der CRM-Software und weiteren Systemen. Für die Steuerung eines Call Centers nach Profitabilitäts-Gesichtspunkten müssen alle Daten in einem System sinnvoll zusammengeführt werden; hierin besteht eine wesentliche Herausforderung für die Call Center.»

Für Wüthrich ist klar, das Contact Center der Zukunft muss sich vom kurzfristigen Den-



#### «Voraussetzung für ein profitables Call Center ist ein optimales Prozessmanagement»

Tom Buser, CRM Institute AG

liche Archetypen, welche von beiden Trends – Service-Industrialisierung und Kundenorientierung – gleich betroffen sind. Sie sind das Herzstück einer kundenorientierten Ausrichtung; gleichzeitig müssen sie als «factory» funktionieren und dadurch profitabel sein.»

#### Messbare Werte

Auch Meili ist mit seinen Kollegen da einer Meinung: «Die schweizerische Dienstleistungsindustrie generell wird massive Anstrengungen dahingehend machen müssen, dass sie Prozesse optimiert, auto-

ken verabschieden. «Das Contact Center muss weit mehr sein als eine kostensparende Einrichtung. Es kann und muss eine strategische Bedeutung haben, als Investition angesehen und mit gut geschultem Personal und Management geführt werden. Diese Chance wird noch zu wenig erkannt.» Meili sieht da allerdings eine ganz andere Welt auf uns zukommen: «Ich stelle die Hypothese auf, dass in den nächsten Monaten eine Welle auf die Outsourcing-Dienstleister zurollt, da die Inhouse-Call-Center kein Personal mehr finden und so plötzlich das «Problem» auslagern.» ■

Anzeige

[www.callcenter-training.ch](http://www.callcenter-training.ch)

für Profis und solche, die es werden wollen!

(Verlangen Sie die Gratis-Lern-DVD)