Ein Call Center aus Kundensicht

WÜNSCH DIR WAS!

Call Center sind die zentrale Verbindungsstelle zwischen Unternehmen und Kunden. Mit ihren Dienstleistungen haben sie direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und damit die Loyalität. Für die Unternehmen bedeutet dies, stetig zu investieren, die Prozesse, Technologien und Organisation zu optimieren und sich den Bedürfnissen der Kunden anzupassen. Sind die kundenorientierten Call Center wirklich immer im Sinne des Kunden ausgestaltet? Sehen die Kunden dies auch so? Wie würden Call Center aussehen, wenn Kunden über Technologien, Prozesse und Organisation entscheiden könnten?

Foto: © Minerva Studio / Fotolia.com

AUTOR

Harald Henn
ist geschäftsführender Gesellschafter der Marketing Resultant GmbH und ein langjähriger Kenner der Call Center-Branche.

Marketing Resultant GmbH
Hinter der Kapelle 20
55128 Mainz

Tel.: (0 61 31) 46 34 21
E-Mail: henn@marketing-resultant.de
Web: www.marketing-resultant.de
Twitter: www.twitter.com/HaraldHenn
Facebook: www.facebook.com/harald.henn1

Wünsch Dir was: Die legendäre Samstagabend-Show mit Dietmar Schönherr und Vivi Bach Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre besitzt noch immer Kult-Charakter. Zum ersten Mal in der Fernsehunterhaltung wurden Kunden in den Gestaltungsprozess einer Sendung aktiv einbezogen. Den Sieger der Sendung konnten die Zuschauer durch ihr Votum bestimmen. Eine frühe Form des interaktiven Fernsehens, bei der die Zuschauer – die Kunden – mitgestalten. Fordernde, selbstbewusste, gut informierte Kunden sind heute in nahezu allen Branchen Normalität. Kunden sind in nahezu allen Märkten am Drücker. Wer am Kundenbedarf vorbei produziert, wird abgestraft.

„Wünsch Dir was" findet jeden Tag im Internet und in den Geschäften statt. Fragt man Verantwortliche im Kundenservice nach den strategischen Zielen, den Top-Prioritäten für ihr Call Center, so findet man unter den drei häufigsten Antworten immer den Begriff Kundenorientierung, also eine stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Kunden. Dabei sind sich ganz viele Manager sicher, dass sie ganz genau wissen, was Kunden wollen und wünschen. Schließlich stützen sie ihre Konzepte auf Kundenzufriedenheitsbefragungen, Marktstudien oder die Ideen der Wettbewerber und Marktbegleiter. Das Ausscheren aus den festgefahrenen Pfaden und das Hinterfragen der „Das machen alle anderen auch so"-Rezepte finden nur selten statt. Ein frischer, unvoreingenommener Blick auf Call Center-Strategien von Personen, die nicht aus der Call Center-Branche kommen, oder von den Kunden selbst führt zu überraschenden Lösungen.

Wunsch 1: Das Ende der Warteschleife

Überall Warten: Bei der Post am Schalter, an der Reiseauskunft der Bahn und natürlich auch im Call Center. Was tun die Anbieter von ACD-Systemen und Call Center-Betreiber nicht alles, um das leidige und lästige Thema der Warteschleife in den Griff zu bekommen oder zumindest abzumildern. Überlauf-Konzepte, nette Musik, Optimierung der Anrufprognose-Verfahren – ein großes Repertoire an Möglichkeiten. Kunden wollen ihre wertvolle Zeit nicht in Warteschleifen verbringen. Und wenn sie sich etwas wünschen dürften, dann stünde die Abschaffung der Warteschleife sicher ganz weit oben auf der Liste. Warum nicht einen Service erfinden, der dem Kunden das unvermeidliche Warten abnimmt und ihn dann mit einem frei werdenden Mitarbeiter verbindet, wenn die Warteschlange abgebaut ist.

„VirtualQ" heißt ein Software-Angebot aus dem Schwabenland, das genau nach diesem Prinzip funktioniert. Ein virtueller Warte-Assistent, der für den Kunden wartet, während sich dieser anderen Dingen widmen kann, und dann den Kunden wieder ins Spiel bringt, wenn ein Agent verfügbar ist. Eine E-Mail oder eine SMS mit der Nachricht, dass man jetzt anrufen kann und sofort einen freien Mitarbeiter erreicht. Eine pfiffige, wie kundenfreundliche Lösung, die von einem Unternehmen erdacht wurde, welches überhaupt keine Erfahrungen im Call Center-Markt hatte. Ein Beweis dafür, dass man mit einer unvoreingenommenen Haltung und der Kundenbrille auf der Nase, besser und schneller zu den richtigen Lösungen kommt.

Wunsch 2: Ein effizienteres Routing

Das Prinzip des Perspektiven-Wechsels gilt auch für das Routing eines Anrufes auf einen freien und kompetenten Mitarbeiter. Der Weisheit letzter Schluss in Call Centern ist aktuell das so genannte Skill Based Routing-Verfahren. Durch die Vergabe von abgestuften Fähigkeiten (Skills) pro Mitarbeiter versuchen Call Center-Betreiber, in der ACD-Anlage eine Logik zu implementieren, um den Anruf eines Kunden jeweils an den Mitarbeiter weiterzuleiten, der die besten Fähigkeiten für einen speziellen Prozess oder Geschäftsvorfall aufweist. Der Skill kann die Sprache, eine bestimmte Produktkenntnis oder auch eine Kombination verschiedener Fähigkeiten sein. Sogar ein Routing auf den Mitarbeiter, der zuletzt mit dem Kunden gesprochen hat – man spricht dann vom Last Agent Routing – ist mittlerweile häufig anzutreffen.

Der Anspruch dahinter ist ehrenwert: Entspreche den Wünschen des Kunden und agiere dabei schnell und effizient. Doch unter dem Strich handelt es sich beim Prozessdesign immer um eine Implementierung aus Sicht des Unternehmens. Das Call Center legt die Regeln fest. Warum eigentlich? Was wäre, wenn ein Kunde aus einer Liste freier Agents den aus seiner Sicht (!) besten Mitarbeiter auswählen könnte? Wenn jeder Agent mit seinen Fähigkeiten, Spezialgebieten etc. für den Kunden sichtbar ist, kann der Kunde den für ihn am besten geeigneten und freien Mitarbeiter selbst auswählen und wird zu diesem durchgestellt. Das muss nicht zwingend der Mitarbeiter sein, mit dem der Kunde vor 15 Minuten gesprochen hat. Der Kunde bestimmt! Die Lösung „PureMatch" von Interactive Intelligence verfolgt genau diesen Ansatz und stellt das bisherige Prinzip der Verteilung von Kundenanfragen auf den Kopf.

Wunsch 3: Kaufbegleitung statt Drückerkolonne

Wie sieht Vertrieb via Call Center heute aus? Der klassische Verkaufsprozess in Inbound Centern startet (im Idealfall) mit einer Bedarfsermittlung und dann wird das passende Produkt mit seinen Vorteilen und dem konkreten Nutzen vorgestellt. Dieser An-

Quelle: VirtualQ

Der virtualQ-Service wartet für den Kunden. Die Lösung gibt es für direkte Anrufe via Telefon, für den Einsatz auf der Webseite eines Unternehmens sowie als mobile App für Smartphones. Mehr Informationen zum Dienst unter: www.virtualq.io

CCC
COMPETENCE CALL CENTER

18TH CCC CONVENTION

DEUTSCHLAND
FRANKREICH
ÖSTERREICH
POLEN
RUMÄNIEN
SCHWEIZ
SLOWAKEI
TÜRKEI

EMPATHY AND EMOTIONAL CONNECTION

Smart, interactive and empathic international business stories

8TH OCTOBER 2015
HUMBOLDT CARRÉ
BERLIN

12:00	Registration & Business Lunch
13:00	CCC Opening
13:15	Olav V. Strawe **Moderation** *Germany & USA*
13:30	**Alper Alten** **Vodafone Turkey** *Turkey*
14:15	**Ela Banu & Mihaela Predica** ING Bank *Romania*
15:15	**Networking Break**
16:00	**Ilker Baydar** Markafoni, Zizigo, Enmoda, Misspera at Naspers Group Turkey *Turkey*
16:45	**Carmen Beissner** Delivery Hero/Lieferheld *Germany*
17:30	**Networking Break**
18:00	**Driss Saibi** Priceminister *France*
18:45	**Piotr Merkel** IQMart *Poland*
19:30	CCC Hall of Fame - „And the CCC Special Award goes to…"
19:45	CCC Get together Cocktail

Sponsored by SAP plantronics

satz hat so lange funktioniert, bis die Kunden die Bedarfsermittlung und Vorauswahl eines Produkts selbst in die Hände nahmen. Kunden, die heute über den Abschluss einer Risiko-Lebensversicherung nachdenken und im Call Center anrufen, haben sich in der Regel bereits im Internet informiert, Produkt-Vergleiche angeschaut und/oder die Erfahrungen anderer Kunden mit bestimmten Anbietern bewertet. Die Agents treffen immer häufiger auf mehr oder weniger gut informierte Kunden und der Verkäufer ist nicht länger „Herr" des Verfahrens.

Die Herausforderung besteht darin, die Reise des Kunden – neudeutsch „Customer Journey" – über alle Medien hinweg zu verstehen. Welche Medien sind relevant für den Kunden? Welche Inhalte erwartet er? Diese Reisen des Kunden zu analysieren, die Inhalte aufeinander abzustimmen, Medienbrüche zu vermeiden und die Werbebudgets so zu verteilen, dass der Kunde auf allen für ihn relevanten Kanälen angesprochen wird, ist eine hohe Kunst. Unternehmen müssen erst einmal lernen, wo ihre Kunden nach welchen Informationen suchen und wie sie die Medien und Kanäle nutzen. Der Ansatz, alle Kunden im Call Center mit standardisierten Verkaufsgesprächen über einen Kamm zu scheren, führt zu Irritationen und Reaktanzen auf Kundenseite. Kunden brauchen keine Verkäufer im althergebrachten Sinne, sondern wünschen sich einen Prozess-Begleiter, der zunächst einmal versteht, an welcher Stelle im Prozess sich der Kunden gerade befindet und was er als Nächstes benötigt. Hier sind Lotsen gefragt, keine klassischen Verkäufer.

Hätten Kunden die Wahl, würden sie sich jeweils zu Beginn eines Verkaufsgespräches einen passenden „Reiseführer" aussuchen, der sie auf den fehlenden Schritten bis zur Entscheidung begleitet. Solche kleinen Helfer wird es in naher Zukunft als App geben. „Operator" ist so ein erster Vorbote: eine textbasierte App, die auf AI-Technologien (künstliche Intelligenz) basiert, Kundenvorlieben kennt, berücksichtigt und dann auf die Suche geht.

Denkt man diese Entwicklung ein wenig weiter, dann kann die App auch noch weitere Schritte im Einkaufsprozess für den Kunden erledigen. Call Center kommen erst dann ins Spiel, wenn die Kommunikation Mensch zu Mensch gefragt ist. Und genau an diesem Punkt erwarten die Kunden die Fortführung ihres bereits begonnenen Prozesses. Starre Verkaufsvorgaben oder Standard-Argumente für die Einwandbehandlung sind da eher hinderlich. In der Konsequenz sind radikal neue Personalentwicklungs- und Trainingskonzepte gefragt.

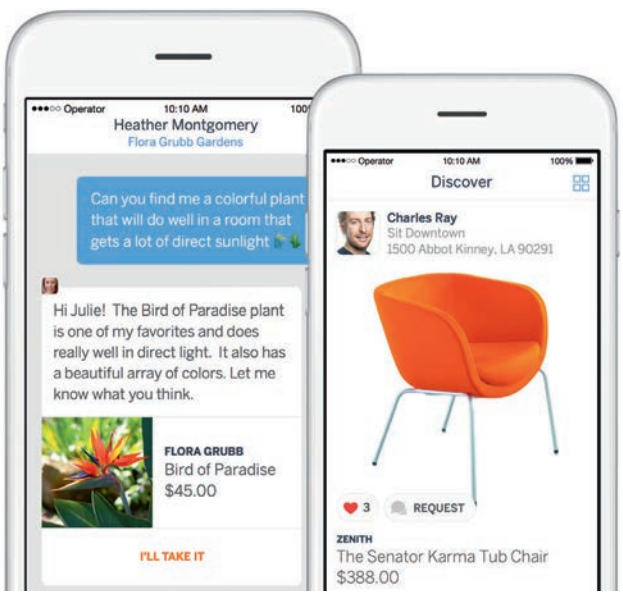
Wunsch 4: Dieselbe Sprache sprechen

Würden Gebrauchsanweisungen und Handbücher von Kunden geschrieben, sähen diese wohl völlig anders aus, als die der Hersteller. Denn Kunden sprechen eine völlig andere Sprache als die „Techies" in so mancher Hotline. Gibt man in Google eine Frage zu einem technischen Problem genauso ein, wie man es als Kunde formuliert und auf der Zunge hat, dann stellt man fest, dass dies die besten Treffer für eine Lösung hervorbringt. Offensichtlich haben 238 andere Menschen auch schon einmal vor der Frage gestanden, wie man nun einen Mozilla Thunderbird-E-Mail-Account auf die E-Mail-Anwendung von Apple migriert, ohne dass dabei Kontakte und E-Mails verloren gehen.

Was einem „Techie" in der sprachlichen Formulierung vielleicht die Haare zu Berge stehen lässt, ist für hilfesuchende Kunden jedoch genau das, was ihnen weiterhilft. Dass dies keine graue Theorie ist, zeigen Foren und Communities im Internet, in denen Kunden anderen Kunden helfen. Ein Kunde eines japanischen Elektronik-Herstellers etwa hilft hilfesuchenden Anwendern bei der Lösung technischer Probleme und Anwendungsfragen. Einige Tausend Fälle hat er mittlerweile in den letzten Jahren erfolgreich bearbeitet. Bei der Beurteilung seiner Beratungsqualität und Problemlösungsansätze liegt er regelmäßig weit vor den (fest angestellten) Berufs-Kollegen des Herstellers. Als eines von wenigen Unternehmen in Deutschland hat der Mobilfunkanbieter „simyo" dieses Prinzip professionell umgesetzt und bezieht nun mit seinem „simyo Paten-Modell" Kunden direkt mit in den Kundenservice-Prozess ein. Die Paten werden in einem kurzen Steckbrief mit ihren Kenntnissen im Forum dargestellt. Der Kunde muss nun nur noch seinen passenden Paten aussuchen und diesen kontaktieren. Fertig! Nur Fragen zum Kundenkonto, zur Abrechnung oder zur individuellen Vertragsgestaltung können die Paten nicht bearbeiten.

Die Unterstützung einer Hotline durch das Einbeziehen von versierten Kunden generiert gleich mehrere positive Effekte. Zum einen wird die Distanz zwischen Unternehmen und Kunden ein verringert. Zum anderen fühlen sich die Kunden wertgeschätzt und werden mit ins Boot geholt. Dies stellt zwar nicht unmittelbar einen materiellen Wert für das Call Center dar, schlägt sich aber in positiven Bewertungen, Kaufbereitschaft und Imagegewinn nieder. Kunden erwarten heute zu Recht, dass Unternehmen ihnen auf Augenhöhe begegnen und sie und ihre Anliegen ernst nehmen. Dazu gehört auch ein Stück weit, das traditionelle Rollenverständnis von Kunde und Unternehmen infrage zu stellen.

Ernst gemeinter Ratschlag an dieser Stelle: Lassen Sie Ihre Kunden doch einfach mal „mitspielen". Die Trennlinie „hier das Unternehmen – dort der Kunde" hat ohnehin ausgedient. Und die Risiken, am Markt und den Kundenwünschen vorbei zu produzieren, oder Fehlentwicklungen gar nicht beziehungsweise zu



Die Smartphone-App „Operator" verspricht ihren Nutzern: „Wir finden es!" Bei der App handelt es sich um einen Shopping-Concierge, der das Beste aus dem Online- und Offline-Handel miteinander verbinden soll, nämlich Kaufberatung durch den menschlichen „Operator" und eine große Auswahl wie beim Online-Shopping. Hinter dem US-Start-up steht der Uber-Mitgründer Garrett Camp, der den Dienst vor zwei Jahren gestartet hat. Die App befindet sich momentan noch in der Betaphase, Nutzer können sich aber auf eine Warteliste setzen lassen.

„Fragen Sie doch einfach die simyo-Paten: Sie kennen sich aus mit Tarifen, Verbindungen, Service & Co.", so ist es auf der simyo-Webseite zu lesen. „Und vor allem: Sie sprechen aus eigener Erfahrung, denn sie sind selbst simyo-Nutzer."

spät zu bemerken, werden durch Kunden, die aktiv mitwirken, deutlich reduziert. Allerdings bedeutet dies in der Konsequenz, dass sich die Call Center vom Kontrollwahn über alle Vorgänge und Prozesse ein Stück weit verabschieden müssen. Die Kunden sind bereit zu diesem Schritt und warten auf mutige Unternehmen, die ihnen einen Teil der Service-Prozesse übertragen.

Wunsch 5: Medien- und Kanalkonsistenz

Call Center haben die Gabe, sich selbst im Weg zu stehen. Das funktioniert bei keinem Thema so vorzüglich wie beim Managen der unterschiedlichen Medien und Kanäle. Aus der Innensicht eines Unternehmens gibt es viele, gut begründete Entscheidungen, die Bearbeitung etwa von Anrufen und E-Mails organisatorisch zu trennen, auf unterschiedlichen Systemen zu betreiben oder bestimmte Kanäle in der Kommunikation gar nicht anzubieten. Schon bei nur zwei oder drei Kanälen ist der Synchronisierungsaufwand bereits sehr groß – nun kommen mit einer großen Dynamik eine Vielzahl weiterer Medien und Kanäle hinzu. Chat, Videochat und Instant Messaging sind des Kunden neue Lieblinge und kein Call Center kann sich ernsthaft von dieser Entwicklung abkoppeln.

Das Ergebnis isoliert voneinander arbeitender Prozesse und Systeme ist teuer bezahltes Chaos. Doppelarbeit, inkonsistente Aussagen gegenüber Kunden, frustrierte Mitarbeiter, Verschlechterung der eigenen Marktposition, verschenkte Umsatz-Potenziale und und und. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Kunden wollen je nach Lust und Laune, Verfügbarkeit und Zweckmäßigkeit mal den einen und mal den anderen Kanal benutzen und dabei nicht jeweils wiederholen müssen, was sie dem netten Kollegen gestern oder vorgestern bereits erzählt haben. Multikanal-Kommunikation mit Gedächtnis-Effekt und Synchronisation steht auf dem Kunden-Wunschzettel. Übersetzt in Call Center-Technologien bedeutet dies, dass Multikanal-Konzepte ohne Lösungen, die sich um das Routen, Verteilen, Synchronisieren der Kanäle und Medien kümmern, und ohne die Unterstützung durch CRM-Systeme, die jede Interaktion des Kunden in der Kontakthistorie speichern, schlicht nur halbgar sind (wenn überhaupt).

Wunsch 6: Sprecht doch bitte mit uns!

Wer sich einmal garantiert richtig ärgern möchte, der ruft einfach bei seinem Mobilfunkanbieter an und fragt nach einem neuen, preiswerteren Tarif. Fast immer lautet die Antwort, man sei ja noch in einem alten, teuren Tarif und dass man da auf jeden Fall etwas machen und umsteigen könne. Mehr Datenvolumen für weniger Geld oder ein kostenfreies SMS-Paket oben drauf. Aber warum muss ein Kunde eigentlich immer erst selbst aktiv werden, wenn es etwas Günstigeres gibt? Glauben die Hersteller wirklich immer noch, Umsätze retten und optimieren zu können, indem man seine Kunden nicht proaktiv auf die neuen Konditionen anspricht und einfach abwartet, ob sie sich von allein melden? Ich glaube das nicht und gehe sogar noch einen Schritt weiter: Die Verärgerung auf Kundenseite, wenn er herausfindet, dass viele Unternehmen dieses „hinter dem Berg halten" schon als Geschäftsprinzip pflegen, wird sich bei zunehmender Markt-Transparenz zu Kundenstress und irgendwann zu Apokalypsen auswachsen. Kunden wünschen sich, dass Call Center auch einmal proaktiv agieren. Und das gilt nicht nur für Änderungen in den Vertragskonditionen.

Warum ruft mich mein Autohaus nicht an oder sendet mit eine SMS, wenn mein TÜV mal wieder fällig oder eine Reparatur früher abgeschlossen ist,als geplant? Warum erhalte ich keine E-Mail, wenn absehbar ist, dass sich eine in Aussicht gestellte Lieferung verzögert? Es gibt natürlich Ausnahmen wie etwa den Benachrichtigungs-Service der Deutschen Bahn bei Verspätungen – die Mehrheit der Unternehmen agiert jedoch nach wie vor passiv und wartet so lange, bis die Katastrophen über sie hereinbrechen. Einmal ganz abgesehen davon, dass es deutlich mehr Energie und Anstrengungen kostet, Katastrophen zu beseitigen, als eine vorausschauende Kundenpflege zu betreiben, verschenken die Call Center so auch noch eine ihrer besten Möglichkeiten, den Kunden an sich binden. Was macht mich zu einem treuen Kunden bei Vodafone, Telefonica oder T-Mobile? Tarife und Konditionen sicherlich nicht, denn die sind eh kaum noch unterscheidbar. Ein proaktiver Service, bei dem man lächelnd quittiert: „Da hat aber mal jemand mitgedacht", doch schon eher.

Es braucht nur gesunden Menschenverstand

Aus technischer und prozessualer Sicht wäre die Umsetzung der hier genannten Kundenwünsche bei Weitem keine Raketentechnologie. Es wäre der logische Schluss, setzte man sich als Kundenservice-Verantwortlicher einfach mal die Brille des Kunden auf. Und dann ist es gar nicht mehr so kompliziert, ihm das zu liefern, was er heute mit Recht von einem Unternehmen erwartet: dass es ihm als Kunden immer einen Schritt voraus ist, dass es darüber nachdenkt, wie ein Kunde Prozesse erlebt und was ihn beim Kauf und beim anschließenden Service in den einzelnen Phasen bewegt. Wenn dann noch klar ist, welche Informationen ein Kunde gerade benötigt, und ein Unternehmen ihm diese auch proaktiv übermittelt und nicht erst wartet, bis er sich von allein meldet, dann wäre das schon ziemlich nah dran am „Wünsch Dir was"-Call Center.

Harald Henn ←