

**Thema: Call Center - als aktive Schaltstelle - Die neue Verkaufsabteilung ist auf Draht**

*Verfasser: Lorenz A. Aries  
Geschäftsführer optimAS AG für Verkaufsoptimierung*

Call Centers wachsen zur Zeit wie Pilze. In der gebündelten und kanalisierten Abwicklung von Telefongesprächen erkennen immer mehr Geschäftsleitungen eine klare Stärke für das Unternehmen. Professionell geführte Call Centers werden vermehrt zu einem klaren strategischen Erfolgsfaktor.

Was wird unter dem Modewort Call Center genau verstanden?

Call Center ist die / sind die Abteilungen in Unternehmen die ausschliesslich mit dem Telefon und dazu notwendiger Computer Unterstützung mit dem Kunden in Kontakt sind. Dabei wird zwischen passiven und aktiven - Inbound / Outbound - Call Center unterschieden. Ein weiteres Merkmal eines Call Center ist die hohe technische Integration um eine optimale Bedienung der Anrufe zu erzielen. Eines der Ziele in vielen Unternehmen ist z.B., dass der Kunden in 98% aller Anrufe nur einmal zusätzlich verbunden wird. Um das zu erzielen muss die erste Kontaktperson beim Inbound ein umfassendes Wissen besitzen auf dieses rasch, gezielt und sicher zugreifen können.

Die umfassende technische Ausrüstung steht heute auf folgendem Level:

- Moderne ISDN-Teilnehmervermittlungs-Anlage (Telefonanlage)
- Automatisches Anrufweiterleitungs-System (ACD)
- Anzeigesysteme zur Sensibilisierung des Personals in Bezug auf die Anzahl wartender Anrufe
- Auswertungs-System zur Generierung der notwendigen Statistik für die Marketing- und Personaleinsatzplanung
- Unterschiedliche Telefon-Nummern um die Kunden marktbearbeitungsmässig richtig kanalisieren zu können. Gleichzeitig auch, um zu erkennen aus welcher Sprachregion telefoniert um in der entsprechenden Landessprache den Anruf zu beantworten
- Verknüpfung zwischen Telefonzentralen-Eingang und dem Zentralrechner um die entsprechende Kundenhistory der entsprechenden Sachbearbeiter direkt auf den Bildschirm mit der Andienung des Anrufes, zu laden
- Marketing-Datenbank mit extrem tiefen Zugriffszeiten um die Kundenhistory umfassend zu kennen und auf diese Weise das Gespräch zielgerichtet und effizient führen zu können.

Diese technischen Voraussetzungen zu schaffen, ist mit Ausnahme der notwendigen Geldmittel heute kaum mehr ein Problem. Nur die dazu notwendigen menschlichen Kapazitäten langfristig aufzubauen ist bereits schon etwas schwieriger.

Ein professionelles Call Center muss für ein Unternehmen heute beinahe ein Profit Center sein. Das Call Center hat je länger je mehr eine klare Umsatzabwicklungs- und Umsatzgenerierungs-Funktion. Mit diesem strategischen Ansatz wird klar, dass das Personal in Call Centers nicht einfach nur sich steuern lassen darf, sondern eine aktive Rolle ausführen muss.

Die Art des Call Centers bestimmt dabei natürlich wie aktiv die Rolle der MitarbeiterInnen sein darf und muss. Die Typologie von Call Center (CC) kann wie folgt strukturiert werden:

Typologie	Bereich	- Funktion der Mitarbeiter
Notfall Call Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pannenhilfe</li> <li>- Sanitätskorps</li> <li>- Feuerwehr / Polizei</li> <li>- Gesundheitswesen / Rettung</li> <li>- Soft- und Hardware Support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fall Erfassung</li> <li>- Hilfe-Organisation</li> <li>- Psychologische Unterstützung</li> <li>- Direkte Hilfestellung</li> </ul>
Office-Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externes Sekretariat</li> <li>- Anrufweiterleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auskunft erteilen</li> <li>- Informationen beschaffen</li> <li>- Dringlichkeit klären</li> <li>- Beruhigen / Vertrösten / Sicherheit geben</li> </ul>
Information Call Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport-Unternehmen</li> <li>- Unterhaltungsbereich</li> <li>- Sport und Freizeitbereich</li> <li>- Finanzbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilweise automatischer Betrieb</li> <li>- Auf Wunsch auch mit Operator Zugriff</li> <li>- Erteilen der Informationen</li> <li>- Abgabe von Empfehlungen</li> <li>- Anrufende auf Angebote aufmerksam machen</li> </ul>
Order Process Call Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelsunternehmen</li> <li>- Finanzinstitute</li> <li>- Credit Card Organisationen</li> <li>- Teleshopping</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fach- und Produktauskünfte</li> <li>- Disponibilitätsauskünfte</li> <li>- Kundenunterstützung</li> <li>- Auftragsabwicklung</li> <li>- Reklamationsbearbeitung</li> <li>- Preisauskünfte / Börsennotierung</li> </ul>

Der Boom von Call Centers liegt heute im Bereich der Services und beim Order Processing. Mittlere und grössere Unternehmen haben die Chance schon erkannt und investieren heute in diesen Bereich. Aus diesem Grunde soll das Call Center im Verkaufsbereich näher unter die Lupe genommen werden.

### Das Kundenverhalten bestimmt die Aufgabenstellungen

Der Wandel des Kundenverhaltens bestimmt immer mehr den Aufgabenbereich eines Call Centers. Gleichzeitig bildet jedoch auch die Kostensteigerung im Verkauf ein wesentlicher Faktor für die Aufgabenstellungen. Die laufend steigenden Anforderungen der Kunden in Bezug auf:

- Erreichbarkeit
- Informations Vermittlungsgeschwindigkeit
- Informations Genauigkeit sowie
- Servicebereitschaft

zwingen ein Unternehmen das Call Center als eigenständige organisatorische Einheit aufzubauen. Durch den Wandel bei den Ladenöffnungszeiten, durch diverse Angebote mit 24 Stunden Erreichbarkeit werden die Kunden animiert ihre Lieferanten immer mehr ausserhalb der offiziellen Schalteröffnungszeiten zu erreichen. Versandhäuser können dank der modernen Technik und flexiblen Einsatzzeiten der MitarbeiterInnen heute persönliche bediente Bestellbüros mit Öffnungszeiten zwischen 08.00 - 10 vor 10 zusichern. Der Schweizer Konsument / In schätzt diesen Zusatzservice und bestellt vermehrt in den Randzeiten.

Die Aufgabenstellungen sehen in einem modernen Order Process Call Center immer komplexer aus. So werden heute oft Multitalente gesucht, die

- Bestellungsabwicklung
- Produktauskünfte
- Lieferauskünfte
- Kundenreaktivierung und Kundenpflege nach entsprechenden Selektionen
- Reklamationsbehandlung mit der entsprechenden Erfolgsquote der Zufriedenstellung und Zusatzverkaufes
- Verkauf von Aktionen und Sonderangeboten im passiven und aktiven Bereich

äusserst kundenorientiert realisieren.

### Welche Anforderungen werden in Zukunft an das Call Center Personal gestellt?

Um diesen qualitativ wachsenden Aufgaben gerecht zu werden, kann ein Call Center nicht einfach mit irgend welchem Personal betrieben werden. Call Center MitarbeiterInnen sind äusserst kommunikativ. Sie besitzen das Flair und den Willen die eigene Gesprächstechnik und Gesprächsführung laufend zu trainieren und zu überprüfen. Sie wissen nämlich, dass der Eindruck von Stimme, Formulierungen und Sprechweise das verbale Corporate Identity der Unternehmung und des Call Centers bestimmen. Durch laufendes und regelmässiges Training wird die Gesprächsführung und Gesprächsqualität sicher gestellt.

Das Call Centerpersonal muss neben der „normalen“ Auftragsabwicklung-Fähigkeit in der Zukunft aber auch die Fähigkeit für aktives Verkaufen besitzen. Um die Kosten der Investitionen nur einigermaßen amortisieren zu können, muss ein Call Center-Team auch Kunden aktiv bearbeiten können. Möglicherweise sind das nicht immer alle Mitarbeiter/Innen, 25-40% sollten jedoch willig und in der Lage sein dazu. Aktives Verkaufen kann heissen,

- gezielt und systematisch Zusatzinformationen holen und geben um anschliessend Zusatzumsatz zu tätigen
- Kundensegmente auf der Basis einer Database-Selektion reaktivieren und ein Angebot unterbreiten
- Interessenten-Segmente akquirieren um eine Kundenbeziehung aufzubauen.

Um diese Leistungen realisieren zu können werden auch an die Führung eines Call Centers erhöhte Anforderungen gestellt. Gruppenleiter wie Abteilungsleiter müssen heute in der Lage sein, die Personaleinsatzplanung äusserst spitz zu planen und mit wenig Vorlaufzeit das notwendige Feintuning vorzunehmen. Die Personalförderung im Segment der 20 - 30 jährigen und über 50 jährigen Mitarbeiter ist besonders wichtig. Vorgesetzte in Call Center besitzen eine äusserst umfassende Coaching und Trainingsfunktion. Das Training der Gesprächstechnik ist nämlich ein laufender Prozess der kaum jemals aufgegeben werden darf. Somit werden erhöhte Anforderungen in den Bereichen

- Führung und Coaching
- Methodisch, didaktische richtige Realisierung von Trainings
- Vermittlung von Verhaltensweisen
- Kreativität zur Gestaltung von Incentive-Programmen
- Planung und Scripting

verlangt. Diese speziellen Fähigkeiten muss sich eine Kaderperson systematisch aneignen. Durch ein entsprechendes Weiterbildungs-Programm mit hohem Praxisbezug kann dieser Wunschtraum Wirklichkeit werden. Das Coaching ist in der Regel sehr intensiv und erfordert eine hohe Konzentration. Wird die Anforderung gestellt, dass heute eher passiv wirkende Call Center Angestellte einen gesicherten Prozentsatz aktive Gespräche führen, sind mehrere Halbtagestrainings notwendig um die notwendige Verhaltensanpassung zu realisieren.

Zur Gewinnung des entsprechenden Erfolges bedarf es einem umfassenden Repertoire an Coaching-Lektionen mit unterschiedlichen Inhalten. Flankierend dazu dienen Checklisten für Teilbereiche der Gesprächstechnik um die Angestellten für Verbesserungen motivieren zu können. Ein Sortiment an Interventionstechniken zeichnet dabei den professionellen Vorgesetzten und Coach aus.

## Das Call Center als Profit-Center

Wie bereits Eingangs erwähnt muss sich heute eine Geschäftsleitung stark Gedanken machen, wie ein Call Center zu einem Profit-Center gewandelt werden kann. Dank den neuen Service-Telefonnummern und einem erweiterten Angebot ist es möglich den Kunden einen so wertvollen Dienst zu bieten, dass sie bereit dafür auch zu zahlen. Pay-Telefonnummern machen es möglich. Die Schwierigkeit liegt nun nicht mehr bei der Einführung einer Pay-Telefonnummer, sondern bei der Argumentation und der Standhaftigkeit der Mitarbeiter bei der Steuerung der Anrufe auf die Pay-Telefonnummer.

Diese Funktion ist in der Zukunft in allen den Geschäften wichtig, wo die Marge nicht mehr die Kosten deckt. Informationen und Hilfestellungen die früher noch unter Garantie, Kulanz oder Kundendienst kalkuliert wurden, müssen je länger je mehr extra berechnet werden. Die laufend steigenden Kosten zwingen die Leistungserbringer zu diesen Massnahmen. Wer den Wandel vom Cost zum Profit Center voll ziehen will oder muss, achtet auf folgende Erfahrungswerte:

1. Das Personal muss von der Qualität und dem Bedürfnis der Serviceleistungen überzeugt werden. Das Personal muss klar erkennen, dass die erbrachten Leistungen eigentlich schon zu lange in nicht kostendeckender Form erbracht worden ist.
2. Den Kunden muss die Umstellung auf eine Pay-Telefonnummer mit wirklich vorhandenen Zusatzleistungen aktiv verkauft werden. Mit nur einer kleinen Information in der „Hauszeitung“ ist es nicht getan. Der Nutzen ist dem Kunden über 1-3 Schritte zu vermitteln.
3. Wenn der Punkt 2 realisiert wird, ist gleichzeitig das Personal zu trainieren, damit die notwendige Resistenz und Gesprächsführungstechnik trainiert werden kann, um die Kunden auf die Pay-Telefonnummer zu lenken. Dazu Bedarf es einer hohen Konsequenz und einer Portion Mut. Speziell am Anfang. Das erstaunliche ist, dass nach einer gewissen Zeit (2-3 Monate) den Kunden klar ist, über welche Nummer sie welche Art von Service beanspruchen können.
4. Im Anschluss an die mehrmalige Nutzung der Pay-Telefonnummer durch den entsprechenden Kunden, sollte er auch einmal ein Lob zugesprochen erhalten. Auf diese Weise erkennt der Kunde den Wert der kanalisierten Kommunikation für uns wie auch für Ihn.

Bei der Beachtung dieser Vorgehensweise konnten uns 2 bekannte namhafte Unternehmen im EDV-Support (Hardware), den Deckungsbeitrag ihrer Call Center Kosten in kurzer Zeit von unter 10% auf mehr als 60% steigern. Dass das Call Center dann natürlich immer noch nicht ein Profit-Center mit Gewinn wurde, war jedoch nie das erklärte Ziel in diesen beiden Fällen.