



WITNESS SYSTEMS

**Kosten senken – Kunden halten:
Return on Investment im Call Center**

Executive Whitepaper

Proprietary & confidential information of Witness Systems

www.witness.com

November 2002

KOSTEN SENKEN – KUNDEN HALTEN: VOM COST CENTER ZUM PROFIT CENTER

In schwierigen Zeiten geraten die Call Center in die Kritik. Unabhängig davon, ob es sich um unternehmenseigene Abteilungen oder um Dienstleister handelt, in den Augen des Finanzchefs verursachen sie hohe Kosten und erwirtschaften keinen Mehrwert. Die Folge: intern soll gespart werden, Dienstleister müssen mehr Leistung bei gleich bleibenden Kosten erbringen. Das Schlagwort „from cost center to profit center“ geistert durch die Branche.

Sicher – der Tritt auf die Kostenbremse ist die erste Maßnahme, die Call Center Manager ergreifen. In den meisten Fällen sparen sie Personal ein. Allerdings nimmt die Arbeit laut einer aktuellen Benchmark-Studie von Profitel, der Universität Hamburg und der Perdue University (2002) nicht ab: Im Jahr 2001 stieg das Call-Volumen in bundesdeutschen Call-Centern verglichen mit der Entwicklung von 1998 bis 2000 um 70 Prozent an. Bemerkenswert sei, dass die Zunahme im Inbound- und im Outbound-Sektor gleich hoch sei. Laut der Studie manifestiere sich, was schon vor Jahren von weitsichtigen Beratern prognostiziert wurde: Das dialogische Kommunikationsaufkommen explodiere – in der Regel allerdings, ohne dass der Umsatz im gleichen Maße angestiegen wäre.

Entlassungen sind keine Lösung

Personal zu entlassen kann also auf die Dauer nicht die Lösung des Problems sein. Denn der Kunde von heute ist verwöhnt: Im Durchschnitt legt er bereits nach 20 Sekunden den Hörer auf, wenn sich am anderen Ende niemand meldet (Profitel, 2002). Vor drei Jahren war das anderes – damals brachten die Verbraucher noch 40 Sekunden Geduld mit, bevor sie den Anruf beendeten. Doch das ist noch nicht alles, läuft das Gespräch schlecht oder zieht sich endlos in die Länge, reagieren die Verbraucher ebenfalls ungehalten. Laut einer Studie der Yankee Group (2002) sehen dementsprechend 21 Prozent der befragten Call Center Manager die größte Herausforderung darin, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und das vorgegebene Leistungsniveau zu erfüllen.

Selbstbedienung als Ausweg?

Der Ausbau von Selbstbedienungsservices über das Internet oder die Abwicklung bestimmter Leistungen über IVRs (Interactive Voice Response) ist für viele der Ausweg in eine profitablere Zukunft. Tatsächlich nehmen die meisten Kunden Wissensdatenbanken im Internet dankbar an oder nutzen das Web, um sich vor der Bestellung über das Call Center zu informieren. In diesem Bereich werden in den kommenden Jahren viele Unternehmen investieren. Wer aber sein Heil in der Kostendiskussion allein in dem Ausbau der Selbstbedienung sucht, wird enttäuscht: Michael Maoz, Vice President und Leiter der Forschung im Bereich CRM-Strategie bei Starford, einem Unternehmen der Gartner-Gruppe, rechnet damit, dass das Aufkommen der Calls dadurch nicht abnimmt, sondern zunimmt. Allerdings – das ist die gute Nachricht - steige die Qualität der Anfragen und die Möglichkeit, pro Gespräch mehr Umsatz zu generieren.

Die Herausforderung besteht also nicht darin, das Personal zu reduzieren oder Selbstbedienungsservices auszubauen – die Herausforderung besteht darin, guten Service zu bieten, um auf diese Weise den Umsatz pro Kunde zu steigern und vor allem – keine Käufer zu verlieren. Denn die Gewinnung eines Kunden übersteigt bei weitem die Kosten, um einen Interessenten optimal zu bedienen.

Den Ursachen auf der Spur

Das klingt alles logisch und einleuchtend, warum also scheint es so schwierig zu sein, die Kunden zu halten und den Umsatz zu steigern? Die Antwort darauf ist, dass es häufig Lücken in der Zieldefinition, im Qualitätsmanagement und in der Kundenorientierung gibt:

1. Die Unternehmensziele werden oft nicht oder nicht differenziert genug im System des Contact Centers abgebildet.
2. Häufig existiert kein entsprechendes Qualitätsmanagement-System, um die Ziele zu überprüfen.
3. Die Organisationen versetzen sich nicht ausreichend in die Lage der Kunden und richten die Geschäftsprozesse nicht entsprechend aus.

Was ist das Ziel?

Die Situation in vielen Call Centern ist, dass die Ziele nicht klar hierarchisiert sind. Die Agenten sollen kurze Gespräche führen, aber gleichzeitig freundlich, zuvorkommend und hilfsbereit sein. Diese Resultate widersprechen sich nicht grundsätzlich, allerdings kann eine freundliche Auskunft das Gespräch eines Mitarbeiters in die Länge ziehen – und zusätzlich Umsatz generieren. Bei der Analyse der Daten aus der ACD (Automatic Call Distribution) würde auffallen, dass dieser Agent „zu lang“ telefoniert hat, obwohl er ein wichtiges Ziel – Umsatzgenerierung – erfüllt hat.

Wenn nicht klar ist, welches Ziel an erster Stelle steht, wird die Umsetzung von Maßnahmen schwierig: Center A mit dem Ziel, viel zu verkaufen, würde alle technischen und organisatorischen Mittel ergreifen, um das Cross-Selling und Up-Selling zu optimieren. Unternehmen B hingegen, das seinen Kunden einen möglichst guten Service bieten möchte, würde alles tun, um den Agenten viel Wissen für die Beratung an die Hand zu geben und sie insbesondere auf Freundlichkeit trainieren. Auch die Qualitätskontrolle wäre unterschiedlich: Würde im Center A der Umsatz zählen – wie auch immer erzielt –, wäre im Unternehmen B die Zufriedenheit der Kunden das Maß aller Dinge.

Qualitätsmanagement

Bislang setzen die meisten Unternehmen eine reine CRM-Lösung in Verbindung mit den Daten der ACD ein, um Daten über den Kunden zu sammeln und den Status der Beziehung darzustellen. Allerdings zeigen diese Systeme nur die Fakten, ohne sie miteinander in Beziehung zu setzen oder die Gründe aufzudecken, die zum aktuellen Stand der Dinge geführt haben. Eine Ursache dafür ist, dass der größte Teil der Information unstrukturiert gespeichert wird und von der Software nicht ausgewertet werden kann.

Für das Qualitätsmanagement gilt der Grundsatz, dass man nur verbessern kann, was man misst und auswertet. Grundlage einer sinnvollen Lösung ist der Zugriff auf alle Interaktionen, um repräsentative Daten zu erhalten. Zusätzlich sollen aus den Rohdaten Kennzahlen entstehen, die dem Call Center Manager zeigen, zu welchem Prozentsatz die Unternehmensziele erreicht werden. Zu diesem Zweck benötigt man ein IT-System, das diese Kriterien abbildet. ACD- und CRM-Daten allein reichen nicht aus. Customer Experience Management-Lösungen (CEM) gehen einen Schritt weiter:

Zum einen erfüllen Sie die Anforderungen eines modernen multimedialen Contact Centers, da sie in der Lage sind, alle Interaktionen aufzuzeichnen - vom Telefonat über E-Mails, Web-Chats und die Bildschirmaktivität. Anhand der Auswertung dieser Daten wird das IT-System optimiert:

- Ist die Anwendungsoberfläche so aufgebaut, dass die Agenten sie optimal bedienen können?
- Gibt es Engpässe in der Performance des IT-Systems?
- Werden die Gespräche und die E-Mails an die richtigen Ansprechpartner weitergeleitet?

Zum anderen bilden CEM-Systeme die Geschäftsziele – heruntergebrochen auf die Ziele des Contact Centers – auf der Prozessebene ab. Allerdings muss das Management zunächst festlegen, welche Ziele erreicht werden sollen. Das Ergebnis ist eine Liste von Kriterien für die Beurteilung der Gespräche durch den Agenten einerseits und die Bewertung der Mitarbeiter durch den Trainer andererseits.

Der Agent wertet anhand der elektronischen Fragebögen im Anschluss an eine Interaktion aus, welche Kriterien zutreffen. Beispielsweise könnte abgefragt werden, was der Kunde gekauft hat, ob er gut bedient wurde und ob ein verärgertes Verbraucher am Ende des Gespräches zufriedener war. Auch weitere Wünsche oder Anmerkungen können auf diese Weise erfasst werden. Die entsprechenden Analyse-Tools des CEM-Systems vernetzen diese Informationen mit anderen Kennzahlen aus dem Unternehmen und stellen die Ergebnisse graphisch auf dem Bildschirm des Call Center Managers dar. Da er die Auswertung individuell zusammenstellt, könnte sie beispielsweise so aussehen:

- Anzahl und Prozentsatz/ Segment der Kunden, die das Unternehmen in der letzten Woche verloren hat
- Die Gründe dafür in Kategorien
- Umsatz mit Produkt A in Relation zu Produkt B
- ROI der letzten Werbekampagne
- Zielerreichung in Prozent der verschiedenen Agentengruppen
- Anzahl und Art der von Kunden vorgeschlagenen Verbesserungen
- Weitere...

Anhand der Aufzeichnung der Interaktionen kann detailliert nachvollzogen werden, warum ein Kunde verärgert ist. Manche Unternehmen erarbeiten Profile, wie sich Kunden verhalten, kurz bevor sie den Anbieter wechseln. Auf diese Weise sind sie in der Lage, dem Kundenschwund rechtzeitig entgegen zu wirken. Die Aufzeichnungen ermöglichen außerdem, die Agenten objektiv zu beurteilen und punktgenau die Kriterien zu trainieren, die für die Erreichung der Ziele wichtig sind.

Was will der Kunde?

Neben der Definition der Ziele und dem Qualitätsmanagement ist der dritte wichtige Faktor auf dem Weg zum Profit Center, sich an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren und auf diese Weise die Kosten zu senken oder den Umsatz zu steigern. Bevor ein Unternehmen aber die Wünsche der Käufer bedienen kann, muss es sie kennen. Die meisten Verbraucher sagen tatsächlich, was sie wollen. Prinzipiell verfügt jedes Contact Center über diese Informationen. Wenn sie aber gar nicht erfasst oder auf eine Weise abgelegt wird, die die Auswertung unmöglich macht, bleibt dieses Wissen verborgen. Auch hier sorgt die Aufzeichnung aller Interaktionen dafür, dass keine Informationen verloren gehen und die Auswertung über intelligente Analyse-Tools für die Filterung und Qualifizierung. Das folgende Beispiel verdeutlicht, wie kleine Änderungen im System große Wirkung zeigen können, vorausgesetzt man weiß, was Kunden denken.

American Airlines ging konsequent auf die Wünsche der Fluggäste ein und reduzierte so die Transaktionszeiten am Telefon um 15 Prozent: Das Unternehmen modifizierte die Stimme im automatischen Reservierungssystem, so dass sie natürlicher klang. Außerdem erhielten die Gäste die Möglichkeit, die Kennnummer des gewünschten Services schon vor Beendigung der Ansage einzutippen, um schneller zur gesuchten Dienstleistung zu gelangen. Das Ergebnis war, dass die Anrufer die Ansage besser verstanden und schneller zum Ziel kamen. Zusätzlich führte American Airlines ein Spracherkennungssystem ein, über das die Fluggäste Abflug- und Zielflughafen und ihre Kundennummer eingeben konnten. Anschließend wurden sie an eine bestimmte Gruppe von Agenten weitergeleitet, beispielsweise an Mitarbeiter, die Inlandsflüge bearbeiten oder Vielflieger betreuen. Die Mitarbeiter sahen bereits alle Informationen über den Anrufer auf dem Bildschirm, bevor sie das Gespräch annahmen. Auch diese Neuerung reduzierte die Transaktionszeiten und erhöhte die Zufriedenheit der Kunden.

Dies ist nur ein Beispiel von vielen, auf welche Weise Contact Center die Kosten reduzieren können, ohne Kunden zu verlieren. Da die Anzahl der Gespräche auch in Zukunft nicht abnehmen wird, sind intelligente Methoden gefragt, um die eigenen Ziele umzusetzen und dem Kunden einen noch besseren Service zu bieten.

Fazit

Die Analysten sind sich einig: Weder Personaleinsparung noch die Erweiterung der Selbstbedienung sind gangbare Wege, um auf die Dauer Cost Center in Profit Center zu verwandeln. Der Kunde muss in den Mittelpunkt der Bemühungen rücken und die Erreichung der Geschäftsziele messbar gemacht werden. Die Voraussetzungen, um dieses Ziel zu erreichen, sind:

- Die Aufzeichnung aller Interaktionen mit dem Käufer/Kunden.
- Die intelligente Analyse der Informationen und der Abgleich mit den Unternehmenszielen.

Durch diese Maßnahmen lassen sich die Abläufe im Call Center verbessern, so dass die

- Agenten individuell und gezielt trainiert werden,
- Mitarbeiter anhand von „Best Sell“ –Materialien schneller lernen,
- Trainer insgesamt weniger Zeit für die Aus- und Weiterbildung aufwenden,

- Fluktuation sinkt aufgrund objektiver Leistungsbewertung und besserer Ausbildung,
- Agenten motivierter arbeiten und aus diesem Grund besseren Service bieten und den Umsatz pro Kunde erhöhen,
- Nutzung der IT-Applikationen analysiert und die Systeme optimiert werden können,
- relevanten Informationen über die Kontakte mit Kunden jederzeit zur Verfügung stehen und der Service besser wird,
- Kundenbindung steigt und die Abwanderung sinkt,
- Schwachstellen transparent und Geschäftsprozesse optimiert werden.



WITNESS SYSTEMS

Witness Systems Deutschland GmbH • Lyoner Straße 26 • Tel.: 069-677 33-250 • Fax: 069-677 33-302
www.witness-systems.de

Copyright © 1997-2003 Witness Systems, Inc. All Rights Reserved Worldwide. No part of this information may be reproduced in any form without the prior written permission of Witness Systems, Inc.