

Call – Center: Technik ist nicht genug:

Dieser Artikel beleuchtet die Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren neben der Technik bei der Implementierung von Call-Centern. Diese Faktoren werden oft bei „kleineren“ Call-Center-Projekten sträflich vernachlässigt. Vorausgesetzt wird, dass die Make-or-Buy-Entscheidung bereits für „Make“ gefallen ist.

Inhalt:

Inhalt:	1
Der Trugschluß der Technikgläubigen.....	1
Die Bedeutung von Raum und Umwelt	1
Personal – Mehr als ein Kostenfaktor	1
Wo bleibt die organisatorische Anbindung?	2
Die Bedeutung des IT-Managements: Das Design des Datenmodell.....	3
Die Bedeutung des Standortes	3
Weitere Literaturempfehlungen	3
Über den Autor:	4

Der Trugschluß der Technikgläubigen

Wer ein neues Call-Center aufbauen will, fragt zunächst nach den nahe liegenden, greifbaren technischen Voraussetzungen. Zweifelsohne sind die Telefonanlage, Räumlichkeiten, Möbel und Personal das Naheliegendste. Technikversierte Menschen werden an den Einsatz von PC und Software denken und konsequent die Vorteile von computerintegrierter Telefonie (CTI) nutzen.

Die Bedeutung von Raum und Umwelt

Doch schon bei der Raumplanung fängt oftmals das Dilemma an. Da wird für das neue Call-Center die Wohnung nebenan angemietet. Ein nach Süden zur Hauptstraße gerichtetes sonniges Wohnzimmer von knapp 20 m² wird dann Zuhause für vier Call-Center-Arbeitsplätze. Im Winter sicherlich ein angenehmes Plätzchen. Wer aber an heißen Sommertagen Stunde um Stunde konzentriert telefonieren soll, das Fenster wegen des Straßenlärms nicht öffnen kann, wird anders darüber denken. Kalkulieren Sie bei der Planung Ihres Call-Centers bewusst Zeit und Geld für eine konsequente Raumplanung mit Luft-, Licht- und Bewegungsanalyse ein unter Berücksichtigung der geltenden Arbeitsplatzbestimmungen, z.B. EU-Bildschirmarbeitsplatzverordnung. Arbeiten Sie hier mit Spezialisten zusammen oder wenden Sie sich an Ihren Bürofachhändler. Zufriedene Call-Center-Mitarbeiter werden es Ihnen später danken und Ihre Fluktuation wird entsprechend niedrig sein.

Personal – Mehr als ein Kostenfaktor

Ebenso fahrlässig wird mit der Rekrutierung von Personal umgegangen. Neben Fachkompetenz wird im Call-Center-Alltag von den Agenten ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verlangt. Die Mitarbeiter müssen sich selbst motivieren immer wieder neu motivieren können und mit einem gesunden Selbstbewusstsein ausgestattet sein. Den welcher Angerufene wartet schon auf den Anruf des netten Mitarbeiters aus dem Call-Center?

Was also tun? Zunächst sollten Sie anhand der Zielsetzung der Call-Center-Implementierung die Aufgaben des Call-Centers ableiten. Daraus ergeben sich dann Tätigkeitsfelder der einzelnen notwendigen Mitarbeiter, die Sie in Form einer Stellenbeschreibung und Stellenanforderung fixieren. Damit haben Sie ein konkretes Stellenprofil, um Bewerber auszusuchen.

Die Rekrutierung von Mitarbeitern aus den eigenen Reihen mag Vorteile bieten. Für bestimmte Aufgabenstellungen wie die Projektleitung oder die Leitung des gesamten Call-Centers sind Call-Center

erfahrene Bewerber klar vorzuziehen. Wenn Sie ein neues Call-Center aufbauen, überträgt sich sonst sehr leicht die Unsicherheit der Führungsmannschaft auf die Agenten. Der Erfolg des gesamten Call-Center-Projektes ist in Frage gestellt.

Call-Center-Agent oder Projektleiter wird man nicht von heute auf morgen. Ein Call-Center innerhalb von 14 Tagen zu implementieren ist faktisch unmöglich. In technischer Hinsicht ist dies sicherlich leistbar. Für die Ausbildung der Mitarbeiter sollten Sie aber einen längeren Zeitraum kalkulieren. Die Ausbildung sollte keine Einmalaktion sein. Der Ausbildung sollte sich ein konsequentes Weiterbildungsprogramm anschließen. Beziehen Sie dies bereits bei der Planung Ihrer Ausbildung mit ein.

Wo bleibt die organisatorische Anbindung?

Nun setzen wir einfach mal voraus, das Thema „Technik“, „Raum und Ausstattung“ sowie „Personal“ sind zur vollsten Zufriedenheit erledigt. Jetzt könnte das Call-Center eigentlich erfolgreich den Betrieb aufnehmen. Dabei sind zwei Fälle zu unterscheiden:

1. Externe Dienstleister
2. Intere Call-Center

Externe Dienstleister:

Jetzt beginnt die Akquisephase für Aufträge. In meiner Beratertätigkeit habe ich immer wieder erlebt, das eine klare Ausrichtung des Dienstleisters fehlt. Plakativ wird dann geworben mit Solgans „Wir machen alles“. Damit wird der Dienstleister einer unter ganz vielen anderen. Ein anderer erfolgsversprechenderer Ansatz wäre beispielsweise die Spezialisierung auf eine ganz bestimmte Branche, z.B. Autohäuser oder Apotheken. Dann konkurrieren Sie nicht mit anderen Dienstleistern um den Preis, sondern heben sich durch Ihre Spezialisierung von der Masse ab. Ihr und die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter liegt dann im Know-How im Umgang mit Autohäusern und deren Kundschaft.

Unternehmensinterne Call-Center: Ablauforganisation

In letzter Zeit scheint es für Unternehmen, ähnlich wie die Internetwelle vor zwei bis drei Jahren, chic zu sein, ein Call-Center zu haben. Dabei stellt sich die Frage, was das Call-Center eigentlich leisten soll? Ist es die zentrale Kommunikationsschnittstelle zu Kunden und Interessenten? Oder warten die Mitarbeiter im Call-Center bis die Marketingabteilung evtl. mal eine Marktforschung vom Call-Center anfordert. Hier wird nicht konsequent in Prozessen gedacht. Stellen Sie sich einfach mal Ihren Vertriebsprozeß bildlich vor Augen. Welche Phasen könnten durch ein Call-Center sinnvoller gelöst werden? Z.B. die Qualifizierung von Rohdaten oder die erste Bedarfsermittlung. Denken Sie an die Terminvereinbarung für den Außendienst. An die Qualitätssicherung nach erfolgter Produktauslieferung und das spätere Nachfassen nach Ergänzungsbedarf. Hier gilt es bereits bei den ersten Überlegungen gleich an die organisatorische Einbindung in das Gesamtunternehmen zu denken. Ein einfaches Beispiel verdeutlicht das Problem:

Ein großes Möbelhaus beschäftigt 14 Teilzeitkräfte in seinem Call-Center und besetzt damit 7 Agentenplätze. Diese Agenten vereinbaren Termine für die Außendienstmitarbeiter des Möbelhauses. Da man mit der Terminquote nicht zufrieden ist, wird Hard- und Software angeschafft. Mit Hilfe von PC-gestützter Telefonie und Powerdialer gelingt es die Anwahlversuche jetzt zu verdoppelt, so dass die Agenten bei gleicher Arbeitsqualität doppelt so viele Termine vereinbaren können wie zuvor. Was ist die organisatorische Konsequenz? Die doppelte Anzahl von Terminen können die bisherigen Außendienstmitarbeiter überhaupt nicht abarbeiten. Man hätte also im Vorfeld bereits die Anzahl der Außendienstmitarbeiter erhöhen oder Teile der Call-Center-Mitarbeiter in anderen Telefonkampagnen beschäftigen sollen.

Unternehmensinterne Call-Center: Aufbauorganisation

Wenn das Call-Center die zentrale Schnittstelle im Dialog mit dem Kunden werden soll, welche Rolle spielt dann das Call-Center in der Aufbauorganisation? Ist es die zentrale übergeordnete Stelle, der dann die eigentliche Vertriebsorganisation mit Außendienstmitarbeitern, Service usw. quasi als „Vollstrecker“ zuarbeiten? Oder ist das Call-Center eine Art Stabsstelle, die für die bisherigen Organisationseinheiten Dienstleistungen erbringt? Denken Sie hier insbesondere an die Weisungsbefugnis. Denn es geht hier um die optimale Betreuung der Kundenbeziehungen.

Die Bedeutung des IT-Managements: Das Design des Datenmodell

Insbesondere bei internen Call-Centern wird oft die Bedeutung der Datenmodellierung unterschätzt. Vor Auswahl einer geeigneten Software wird das eigene Datenmodell nicht auf Gültigkeit geprüft. Das hat sich dann quasi historisch entwickelt und jeder akzeptiert dieses Status Quo so. Möglicherweise gibt es auch unterschiedliche Datenmodelle in der Warenwirtschaft und im CRM-System. Bedenken Sie, dass die Kosten für die Schnittstellenprogrammierung schnell ein vielfaches von Standardsoftware für Call-Center erreichen können. Anpassungen im Datenmodell auf eine durchgängige Prozesskette helfen hier langfristig Kosten zu senken. So ist es natürlich sinnvoller, Stammdaten aus der Call-Center-Software bei einem Auftrag an die Warenwirtschaft übergeben zu können, z.B. Import, als die komplette Erfassung erneut durch manuelle Eingabe vorzunehmen.

Ebenso entsteht durch Medienbrüche unnötiger Arbeitsaufwand. So beansprucht z.B. die Beantwortung einer Email per Brief wesentlich mehr Zeit als über den ANTWORT (Reply) -Schalter im Emailsysteem.

Die Bedeutung des Standortes

Die Standortfrage für ein Call-Center ist ein komplexeres Thema. Wenn Sie ein Inhouse-Call-Center betreiben, stellt sich zunächst die Frage, ob Sie zwingend die räumliche Nähe zum übrigen Unternehmen brauchen. Denn für Rückfragen macht ein Telefonat über eine interne Nebenstelle oder extern für die Kommunikation selbst keinen großen Unterschied. Sind jedoch regelmäßig persönliche Treffen zur Abstimmung notwendig und nach in Ihren Räumen angemessene Ressourcen vorhanden, spricht nichts gegen die direkte räumlich nahe Ansiedelung. Ansonsten gilt es folgende Erfolgskriterien für einen Standort abzuwiegen:

- a) Personal
Damit ist das allgemeine Lohnniveau, der Bildungsstand sowie die Verfügbarkeit von Agenten und auch Management gemeint. So wird es in Ballungszentren oftmals schwieriger und teuer sein, Personal zu rekrutieren als in Kleinstädten, in denen es bislang keine Call-Center gab. Denn in den „Call-Center“-Städten kommt es bedingt durch erschöpfte Personalressourcen dann oft zu einem Bäumchen-Wechsel-Dich spiel, indem der eine Agent quasi schon einmal bei allen am Ort ansässigen Call-Centern gearbeitet hat.
Nicht unterschätzen sollte man den Bildungsstand, insbesondere wenn Sie komplexere Sachen im Call-Center leisten möchten, z.B. technische Hotline.
- b) Subventionen
In vielen Gebieten gibt es für die Neuschaffung von Arbeitsplätzen massiv Zuschüsse vom jeweiligen Bundesland. Einschlägige Informationen finden Sie hier bei den Interessenverbänden der Call-Center-Branche siehe Literaturempfehlung. Diese Subventionen bestehen zum einen aus günstigen Krediten zum anderen verlorenen Zuschüssen. Lassen Sie dies aber nicht zum Hauptkriterium Ihrer Standortwahl werden. Denn die Zuschüsse sind zeitlich begrenzt und danach ist der Kostenvorteil dieses Standortes verschwunden.
- c) Raumangebot
In Ballungszentren herrscht z.T. massiv Büroknappheit, was sich in teuren Büromieten niederschlägt. Hier lohnt sich der gezielte Marktüberblick, sofern Sie nicht unter Zeitdruck stehen. Denken Sie auch an flexible Möglichkeiten den Raumbedarf bei Wachstum Ihres Call-Centers entsprechend anpassen zu können. Sollte sich Ihr Call-Center wider erwartend nicht so entwickeln, prüfen Sie auch die Flexibilität der Reduzierung Ihres Raumbedarfs.

Weitere Literaturempfehlungen

- Zur Make-or-Buy-Entscheidung: „Call-Center-Extern“, Jens Möller, Erschienen im Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst
- Call-Center-Forum Deutschland e.V. ...
- DDV – Deutscher Direktmarketing Verband e.V., Wiesbaden.

Über den Autor:

Markus Grutzeck ist Geschäftsführer der Grutzeck-Software GmbH und studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Organisation, Führung, Personal; Marketing sowie Wirtschaftsinformatik. Die Grutzeck-Software GmbH entwickelt und vertreibt Software für Vertrieb, Dialogmarketing, Callcenter und Adressmanagement. In diesem Zusammenhang ist Markus Grutzeck bei der Auswahl und Einführung von Softwarelösungen für vertriebliche Bereiche maßgeblich involviert und begleitet Projekte bis zum produktiven Einsatz.

Weitere Fachartikel des Autors finden Sie unter <http://www.grutzeck.de>