

## Wirtschaftsbild – Ausgabe 05/2007

### Wiedergeburt der Call Center?

#### **In den Jahren zwischen 2000 und 2004 haben viele Firmen in internet-basierte Kontaktkanäle investiert und ihre Self-Service-Angebote ausgebaut. Zu unpersönlich für viele Kunden?**

Das klassische Call Center galt zuletzt schon vielfach als veraltet, zu teuer und zu umständlich für eine moderne Kundenansprache. Doch mehrheitlich wollen Kunden nach einem Bericht des CIO-Magazins nicht auf den telefonischen Kontakt verzichten und so erleben Call Center inzwischen eine neue Blüte. Dafür sorgen auch moderne Spracherkennungs-Technologien und die Kommunikation über das Internet Protokoll (VoIP).

#### Erhöhung der Flexibilität

„Beispielsweise lassen sich durch den Einsatz von VoIP die IT-Infrastrukturkosten senken und die Flexibilität bei Telefonkontakten erhöhen, etwa durch die Integration wertvoller Transaktions-Daten in die zentralen IT-Systeme. Performance-Analysen sorgen für einen besseren Return-on-Investment (ROI). Die Herausforderungen für die IT-Abteilung und den Kundenservice bestehen darin, neue Technologien sinnvoll in die vorhandene IT-Landschaft zu implementieren. Allerdings ist der Paradigmenwechsel zum profitablen Kontakt-Center noch nicht vollzogen. Viele Unternehmen nehmen die Chancen, welche die neuen Technologien bieten, bisher nicht wahr und zwingen Kunden, Partner sowie Mitarbeiter, sich nach wie vor mit veralteten Kommunikations-Kanälen herumzuschlagen“, kritisiert das CIO-Magazin.

Heute führten in umkämpften Märkten die bisherigen Standard-Metriken zur Erfolgsmessung nicht mehr zu Wettbewerbsvorteilen. Dazu zählen die Zahl der Anrufe, durchschnittliche Anrufdauer und Anzahl der Anrufe, die ein Call Center-Agent abwickelt. Wichtig sei eine differenzierte Auswertung.

„Beispielsweise verzeichnen Unternehmen, die in ihren Kontakt-Centern vorausschauende Analysemethoden (predictive analysis) anwenden, eine um 72 Prozent kürzere durchschnittliche Anrufdauer. Gleichzeitig setzen sie pro Anruf durchschnittlich 3,41 US-Dollar um, verglichen mit einem Verlust von 3,30 US-Dollar bei Unternehmen, die lediglich auf Kundenbedürfnisse reagieren“, berichtet das CIO-Magazin. Erst die einheitliche Sicht auf Kunden- und Produktdaten eröffne Optionen für tiefergehende Analysen.

„Um die Kundeninteraktion effizient zu gestalten, müssen Analysen auch die Kundendaten einbeziehen, insbesondere Kriterien wie den Kundenwert. Nur so kann auch sichergestellt werden, das ein ‚wertvoller‘ Kunde auch den bestmöglichen Service bekommt und nicht in einer IVR landet, während Standardanfragen von C-Kunden effizient per Sprachdialog beantwortet werden“, so die Erfahrung von Call Center-Experte Jens Klemann von der Bad Homburger Unternehmensberatung Strateco <http://www.strateco.de>.

Nach einer aktuellen Befragung von 130 Call Center-Managern, die Ende Februar zur Call Center World in Berlin veröffentlicht wurde, hat der Sprachkanal nach wie vor den höchsten Stellenwert – über 80 Prozent aller Interaktionen laufen darüber. Auch wenn das E-Mail Aufkommen stetig wächst, sind die Wachstumsraten deutlicher geringer als bei Kanälen die eine direkte Interaktion ermöglichen, wie Web-Chat: „Was den Sprachkanal anbetrifft, ist es hier wichtig, mit Nachdruck die Qualität zu sichern und zu verbessern.“

Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Ressourcenknappheit: gute Agenten werden zunehmend Mangelware. Das

führt zu höheren Personal- und Rekrutierungskosten. Damit stellt sich hoffentlich ein Ende des extremen Preiskampfes am Markt ein und auch die Auftraggeber werden mehr und mehr realisieren, dass gute Qualität auch ihren Preis hat“, so Klemann. Aus Sicht der Befragten ist die Erfolgsmessung ein wichtiger Faktor. Von der Personaleinsatzplanung über Monitoring und Coaching bis hin zur Balanced Scorecard.

In den vergangenen zehn Jahren hat es nach Markterfahrungen von Axel Schnell, Mitglied der Geschäftsführung des Stuttgarter ITK-Systemintegrators Nextiraone gewaltige Fortschritte in der Call Center-Technologie gegeben: „Die intelligente Zuweisung von Echtzeit-Anfragen hat enorme Verbesserungen für die Produktivität und Leistung mit sich gebracht. Die Kundenberater können jetzt viel gezielter Anfragen bearbeiten, für die sie auch speziell ausgebildet wurden. Self Service-Anwendungen reduzieren dabei nicht nur Kosten, sondern sie befreien Mitarbeiter von banalen Aufgaben“, sagt Schnell. Große Serviceorganisationen sprechen mit Nextiraone zunehmend über Fragen, wie man über die bisherige Verteilung von Anrufen und E-Mails hinaus die Gesamtheit aller Kundeninteraktionen managen kann.

#### Dynamisches Outsourcing

„Die Leistungsparameter im Kundenservice verändern sich. Altbekannte Parameter wie Anrufvolumen, durchschnittliche Antwortzeiten und der klassische Service-Level 80/20 bilden die Basis. Medienneutral werden Kundeninteraktionen heute über Customer Value und Activity Costs bewertet und anhand dieser Kennzahlen die notwendigen Ressourcen und Skills im Service eingesetzt“, berichtet Schnell.

IP-basierte Contact Center gehören für NextiraOne zum Implementations-Standard. „Nur auf IP-basierten Technologien lassen sich medienunabhängige Strukturen für ein Business Process Routing aufbauen“, führt Schnell weiter aus. Das Call Routing habe sich über die Zwischenstufe Multimedia-Routing hin zum Business Process Routing entwickelt.

Mit durchgängiger IP-Technologie und offenen Routingplattformen werde der Kundenservice virtuell, erstrecke sich über das gesamte Unternehmen und liefere Potentiale für ein dynamisches Outsourcing. „Mit einem durchgängigen Business Process Routing sind 20 Prozent an Produktivitätsgewinn im Kundenservice keine Ausnahme“, so die Erfahrung von Schnell. Vor dem Hintergrund des brancheninternen harten Wettbewerbs und der zunehmend engeren Preisgestaltung kommen die Anbieter nach Meinung von Bernhard Steimel, Sprecher der Brancheninitiative Voice Business nicht umhin, den Kundenservice zu automatisieren und die Abläufe im Call Center zu optimieren.

„Sprachcomputer sind dafür ein gutes Instrument. Neben Kosteneinsparungen ermöglichen sie zudem das Angebot bestimmter Dienste wie einer freien Tarifwahl rund um die Uhr. So können weniger nachgefragte Dienste weiter angeboten werden, da sie, wenn sie einmal als Sprachanwendung eingeführt wurden, ohne nennenswerte Kosten weiterbetrieben werden können“, betont Steimel. Daneben sei die Vorliebe von Premium- und Powerusern, sich im automatisierten Self Service selber zu helfen, von wachsender Bedeutung. „Diese Klientel fordert heute oft Sprachdialogsysteme für den Self Service und empfindet Agentenkontakte fast als Belästigung oder Zwang, für die sie keine Zeit verschwenden wollen. Besonders, wenn Self Service im Web bereits etabliert ist, wünschen sich diese Kunden auch den telefonischen, sprachgesteuerten Self Service, um die gewohnten administrativen Anliegen mobil erledigen zu können“, so Steimel.

Bei der Dialogqualität der Sprachcomputer gebe es nach Analysen von SemanticEdge-Geschäftsführer Lupo Pape noch Nachholbedarf. Seine Firma hat sich auf natürlichsprachliche Systeme spezialisiert: „Wir sprechen von adaptiven NLU-Dialogen. Das beinhaltet eine mehrschichtige Dialogführung,

die sich an das Kommunikationsverhalten der Anrufer anpasst. Auf der oberen Ebene kann der Nutzer in ganzen Sätzen seinen Servicewunsch äußern. Auch in den weiteren Dialogschritten sollte er möglichst viel Freiheit in der Beantwortung von Fragen erhalten. Das System sollte sich dabei an die Nutzeräußerungen anpassen und mehrere Informationen gleichzeitig verarbeiten und entsprechend reagieren“. Erst wenn der Anrufer auf eine offene Frage nicht reagiert oder es zu Verständigungsproblemen komme, sollte der Sprachcomputer die Initiative übernehmen und in einem geführten Dialog klare Anweisungen geben. „In den Korrekturstrategien zeigt sich die wahre Stärke eines Dialogs: Gibt das System zu schnell auf und leitet zu früh an einen Agenten im Call Center weiter, steigen die Kosten und sinkt die Akzeptanz der Sprachapplikation“, weiß Pape.