



# **Erfolgreiches Contactcenter 2012**



**Herzlich willkommen !**

Sie dürfen dieses eBook als PDF-Datei in unveränderter Form an Kunden, Freunde, Bekannte weitergeben oder als Bonusprodukt kostenlos auf Ihre Website stellen. Der Inhalt darf in keiner Weise verändert werden.

Die Weitergabe gegen Entgelt ist untersagt.

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.

---

## Inhalt

Vorwort .....	3
Teil 1: Mensch .....	4
1 Führung im Callcenter und warum in Callcentern manch moderner Führungsansatz scheitert... 4	4
2 Cross Selling in 60 Sekunden .....	9
3 Stressprävention: Was kommt der Mitarbeiter-Gesundheit zu Gute? .....	15
4 Workforce Management bei arvato Customer Services: Steigerung von Produktivität und Planungseffizienz durch Flexibilisierung und Optimierung der Personaleinsatzplanung .....	19
5 Personal Recruiting für Contactcenter' .....	23
Teil 2: Organisation .....	27
6 iService: der nächste Wandel kommt bestimmt.....	27
7 Outbound - Monitoring - Permission Marketing ▶ Contact Center unter Druck!.....	31
8 Willkommen in der Servicezukunft .....	39
9 Datenschutz 3.0 - Der anonyme Arbeitnehmer.....	45
10 Das Unternehmen zur Serviceorganisation entwickeln .....	49
11 CRM 3.0: xRM?.....	54
12 Kostenfreie Warteschleife .....	60
13 E-Mail im Kundendialog 2.0 - Antwort per Knopfdruck .....	65
Teil 3: Qualität .....	68
14 Qualitätsmanagement ist mehr als die Summe einzelner Maßnahmen .....	68
15 Holistische Kennzahlensysteme als Basis für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement .....	72
16 Nur die 10 zählt ... Kunden begeistern .....	78
Teil 4: Social Media .....	84
17 Die Psychologie der Empfehlung im Social Web: ein Orientierungsversuch.....	84
18 Ein Trend wird erwachsen – Social Media im Contactcenter .....	92
19 Social Customer Service: Was für Telefon oder E-Mail gilt, kann nicht Eins zu Eins auf das Social Web übertragen werden.....	99
20 Wie Sie mit moderner Software Ihre Kunden begeistern - auf allen Kanälen.....	105

## Vorwort

„Wenn der Wind der Veränderung aufkommt, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“  
(chinesisches Sprichwort)

Die organisatorische Rolle von Callcentern wandelt sich. Was früher als Stabsabteilung einzelne Aufträge für Marketing, Vertrieb und Service übernahm, ist heute eine Organisationseinheit, die Prozesse abteilungsübergreifend über das gesamte Unternehmen steuert. Callcenter Einheiten steuern den Außendienst und die Servicemitarbeiter. Sie treten über die verschiedensten Kanäle pro aktiv in Kontakt mit Kunden und Interessenten.

Die Kommunikation über Social Media gewinnt an Bedeutung. In vielen Unternehmen liegt die Verantwortung für Social Media beim Marketing und nicht bei den Dialogexperten im Callcenter und Kundenservice. Hier müssen Dialogabteilungen ihre Expertise ausspielen und verlorenes Terrain zurückgewinnen.

Das bedingt neue Fähigkeiten der Mitarbeiter. Agenten müssen heute nicht nur in der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit ausgebildet sein, sondern sich auch schriftlich gut ausdrücken können. Der Umgang mit neuen Medien (Social Media) will geübt sein. Unified Communication Lösungen routen heute nicht nur Telefonanrufe, sondern ebenso Chatanfragen, Emails, SMS usw.. Wie viel parallele Arbeit kann ein Agent verkraften?

Kommunikation erfolgt letztendlich immer noch durch Menschen. D.h. die emotionale Seite darf nicht außer Acht gelassen werden. Der Praxisbeitrag der Allianz Versicherung zeigt, wie man mit Kompetenz und Emotionen Kunden gewinnt..

Die nachfolgenden Fachartikel geben Impulse und Gedankenanstöße aus dem jeweiligen Kompetenzbereich. Die Texte möchten zum Nachdenken anregen, damit Sie die für Sie geeignete Lösung finden. Diese Themen wurden am 08.11.2012 in Vorträgen und Workshops auf der jährlichen Veranstaltung „Erfolgreiches Contactcenter“ im Congresspark Hanau behandelt. Die Vortragsfolien stehen unter <http://www.erfolgreiches-Contactcenter.de> zum Download zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre



Markus Grutzeck

(Herausgeber & Veranstalter – Erfolgreiches Contactcenter)



## 10 Das Unternehmen zur Serviceorganisation entwickeln

Autor: Tom Buser

**Ein hervorragender Kundenservice entscheidet zunehmend über den Erfolg von Unternehmen. Um sich zu einem echten Kundenunternehmen zu entwickeln, müssen diese auf mehreren Ebenen aktiv werden.**

Der deutsche Internet-Discounter 1&1 hatte eine hervorragende Idee: Er gab dem Kundenservice ein Gesicht und liess seinen Leiter Kundenservice Marcell Davis wiederholt im Fernsehen auftreten. „Die neuste Innovation, das bin ich“, verkündete dieser in Werbespots und forderte die Kunden auf, ihre Fragen und Klagen an ihn zu senden.

Es ist unzweifelhaft eine hervorragende Idee, den Kundenservice rund ums Kernprodukt als Mehrwert zu positionieren. Der Schuss ging indes nach hinten los: die effektive Umsetzung des Serviceversprechens war offenbar so mangelhaft, dass sich die Kunden getäuscht sahen und Ihren Unmut darüber auf dem Web zum Ausdruck brachten. Davis scheint seither als „Leiter Kundenverarsche“ auf dem Video-Kanal Youtube auf (<http://www.youtube.com/watch?v=uWOmRZT8GEw>), er wird in einem ziemlich expliziten Eintrag in Stupidedia gegeisselt und in unzähligen Artikeln kritisiert – beissender wurde kaum je Kritik an einem Unternehmen geäussert.

### Steigende Erwartungen

Aus dem Beispiel von 1&1 lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen:

Der Kundenservice ist eine hochemotionale Sache – vor allem dann, wenn die hohen Kundenerwartungen nicht erfüllt werden. Im Umkehrschluss lässt sich vermuten: Gelingt es, die Erwartungen durch einen hervorragenden Kundenservice zu erfüllen oder sogar zu übertreffen, ist das für ein Unternehmen fast unbezahlbar.

Fortschritte wurden in den letzten Jahren jedoch kaum erzielt. Personenbasierter Kundenservice ist teuer – deshalb versuchen Unternehmen zunehmend, die Supportorganisation vom Rat suchenden Kunden abzuschotten. Oder positiv formuliert: Bevor der Kunde auf einer durchschnittlichen Website

dazu kommt, eine Frage an einen Service-Mitarbeitenden zu stellen, wird er durch wenig hilfreiche Selbsthilferoutinen geschleust. Greift der Kunde zum Telefon, landet er in der Warteschleufe. Die technischen Möglichkeiten haben zwar zugenommen, werden aber oft mangelhaft in der Organisation eingeführt. Zurück bleiben frustrierte Kunden.

Hat der Kunde alle Hürden genommen und sein Anliegen erfolgreich beim Servicemitarbeiter deponiert, stösst er häufig auf eine zweite unsichtbare Wand: Weil Unternehmen oft beim Kundendienst sparen, ist dieser häufig in der so genannten „Peripherie“ angesiedelt – bisweilen ist das durchaus geographisch zu nehmen: Indien, Nordafrika oder andere Tieflohnländer sind sehr populär. Das heisst in der Praxis nichts anders als: Die Mitarbeitenden in den Service-Organisation sind weit entfernt vom Wissen, das für eine kompetente Beantwortung sorgen könnte.

### **Grenzenlose Unternehmen**

Diese offensichtliche Fehlkonstruktion im Kundenservice mutet heute besonders eigentümlich an, weil sich Unternehmen in anderer Hinsicht völlig geöffnet haben und sich die Unternehmensgrenzen zunehmend aufweichen. Mit dem Einsatz von sozialen Medien verlagern die Unternehmen Aufgaben, die bis anhin fast ausschliesslich im Unternehmen selbst gelöst wurden, an eine Vielzahl von externen Helfern. Migros hat seine Produktinnovation und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess seiner Produkte auf die Internet-Plattform Migipedia verlegt. Andere Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und verlagern den Kundensupport zu den Kunden selbst: Kunden helfen Kunden ist ein sehr populäres und erstaunlich leistungsfähiges Konzept, das sich teilweise organisiert: Beim Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull im Jahr 2010 lag der ganze europäische Flugverkehr lahm, was die Hotlines aller Fluglinien heillos überforderte. Die Kunden der Swiss halfen sich selbst. Über soziale Medien flossen Information, zu den liegen gebliebenen Fluggästen in ganz Europa. Diesen Effekt nutzt auch der grösste Schweizer Gesundheitsversicherer Helsana mit ihrem Kundenforum (<http://forum.helsana.ch>) ganz gezielt: Dort kann jedes registrierte Mitglied Fragen an die Community stellen, Beiträge platzieren und vom Gesundheitswissen aller Teilnehmer profitieren.

### **Kundenunternehmen radikal**

In der Praxis werden Unternehmen indes noch mehr tun müssen, um die hohen und ständig steigenden Ansprüche der Kunden zu erfüllen. Die wichtigsten Punkte seien in der Folge kurz charakterisiert:

---

1. Der Zweck jedes Unternehmens ist es, die Bedürfnisse von Kunden zu befriedigen. Das anzustrebende Kundenerlebnis muss in einer Servicestrategie klar definiert und für alle Beteiligten erlebbar sein. Es muss im Einklang mit dem Leistungsversprechen aus Werbung und Verkauf stehen.
2. Leading by example: Das Management hat aktiv vorzuleben, dass Kundenservice nicht eine periphere, sondern ganz im Gegenteil eine zentrale Aufgabe ist. Das Management arbeitet beispielsweise eine Woche pro Jahr im Kundenservice. Damit unterstreicht es nicht nur dessen Bedeutung und gibt ein gutes Vorbild – es erspart sich auch Marktstudien, da es die Bedürfnisse der Kunden so direkt erkennt.
3. Prozesse vor Struktur: Im Zentrum sollen die Kundenprozesse stehen. Diese sind die Basis für eine leistungsfähige Prozessorganisation. Die Kundenprozesse sind unternehmensübergreifend zu definieren, mit Leistungskennzahlen zu versehen und entsprechend zu messen.
4. Soziale Medien sind konsequent einzusetzen: Kundenforums sind standardmässig zu unterhalten wie auch ganz generell Plattformen, die den Kunden eine Stimme geben.
5. Kunden-Rückmeldungen (Reklamationen UND Feedback) sind in die Kernprozesse des Unternehmens zu integrieren, beispielsweise in die Produktverbesserung und -innovation.
6. Die Grenzen zwischen Service-Organisationen und dem Rest des Unternehmens sind konsequent abzubauen: Mitarbeitende von Service-Organisation sollten mindestens einmal im Jahr von der „Peripherie“ in die zentralen Abteilungen des Unternehmens (etwas ins Produktmanagement) rotieren und umgekehrt, damit Schranken abgebaut werden können.
7. Im Kundenunternehmen ist JEDER Mitarbeitende Teil des Kundendienstes. Dies sollte bereits im Anstellungsvertrag und später in den Leistungszielen seinen Niederschlag finden. Jeder Mitarbeitende ist für die Kundenzufriedenheit zuständig.
8. Von jedem Mitarbeitenden ist ein Fähigkeits- und Wissensprofil zu erstellen, das regelmässig aktualisiert wird. Mitarbeitende sind zu motivieren, ihr Wissen aktiv zu teilen.
9. Die Leistungsfähigkeit des Kundenservice muss jährlich durch unabhängige Stellen überprüft werden. Dabei werden in Prozessaudits die Effizienz der Organisation geprüft und zum Beispiel durch Mystery Contacts die Effektivität des Kundenservice auf die Probe gestellt.

10. Service-Organisationen sind mit den modernsten Werkzeugen auszurüsten: Unified Communication, Soziale Medien, Knowledge-Management, CRM-Lösungen sind in einem technischen Gesamtkonzept zu vereinen.

### **Fazit**

Die Globalisierung der letzten Jahrzehnte hat zu einer zunehmenden Homogenität der Produkte geführt. Zunehmend gilt dies auch für Dienstleistungsprodukte, die mit zunehmender Standardisierung immer vergleichbarer werden. Die Differenzierungsmöglichkeiten der Unternehmen werden dadurch immer kleiner. Ein hervorragender Kundenservice als Differenzierungsfaktor ist zwar von einigen Unternehmen erkannt. Nur hapert es ganz offensichtlich noch mit der Umsetzung. Der Weg vom Unternehmen zum Kundenunternehmen ist anspruchsvoll und nur im Rahmen eines Gesamtkonzepts zu realisieren. Er ist auf verschiedenen Ebenen anzugehen und greift dabei in viele Prozesse ein, kostet Geld und vor allem: Bedeutet einen kulturellen Wandel im Unternehmen, der nur von „oben“ initiiert und vorgelebt werden kann. Indes scheint klar: Nur Unternehmen mit einer konsequenten Kundenbindungsstrategie, die auch auf einem hervorragenden Kundenservice basiert, werden in Zukunft erfolgreich sein. Die zunehmende Mobilität und Wahlfreiheit der Kunden bei der Auswahl der Produkte und Dienstleistungen wird die Bedeutung dieser Aussage noch massiv verstärken: Gefragt ist ein „Customer Service - Enterprise Edition“, der höchsten Ansprüchen genügen kann.



## Über den Autor

### Tom Buser

---

#### Autor



Tom Buser, Geschäftsführer YukonDaylight AG – Business Architects, Basel. Tom Buser ist Experte für CRM und Customer Service. Er war jahrelang CEO eines IT Dienstleisters und ist Mitbegründer des Swiss CRM Forums sowie des YukonDaylight Customer Service Summit. Tom ist Betriebswirtschafter und Autor bekannter Fachbücher. Er arbeitet als Berater für namhafte Kunden wie HP, Helsana, Touring Club Schweiz, Swisscom, UBS und der Messe Schweiz für die er erfolgreich Projekte umsetzt.

#### Kontakt

[Logo]

YukonDaylight AG

Managing Partner & CEO

Herr Tom Buser

Güterstrasse 133

4053 Basel

SCHWEIZ

Tel. +41 (79) 340 15 64

Fax: +41 (79) 340 15 64

E-Mail:

[tom.buser@yukondaylight.com](mailto:tom.buser@yukondaylight.com)

Web: [www.yukondaylight.com](http://www.yukondaylight.com)

## **eBook “Erfolgreiches Contactcenter 2012”**

Das eBook “Erfolgreiches Contactcenter 2012” enthält Fachartikel von Referenten und Lösungsanbietern der Veranstaltung “Erfolgreiches Contactcenter 2012”, die am 08.11.2012 im Congresspark Hanau stattgefunden hat.

Die Folien der Workshops und Vorträge stehen unter der Veranstaltungswebsite

[www.erfolgreiches-contactcenter.de](http://www.erfolgreiches-contactcenter.de)

zum Download zur Verfügung. Die Referenten und Autoren der vorliegenden Fachartikel wollen Callcenter-Managern und Verantwortlichen in Servicecentern helfen, sich auf die Herausforderungen der nahen Zukunft einzustellen. Rezeptlösungen gibt es nicht. Aber die Beiträge liefern Gedankenanstöße und geben Impulse zum eigenen Nachdenken.

Im Namen der Autoren wünsche ich Ihnen eine unterhaltsame Lektüre.

Ihr  
Markus Grutzeck

### **Herausgeber:**

Grutzeck-Software GmbH  
Hessen-Homburg-Platz 1  
63452 Hanau  
Germany  
Tel.: +49 (0) 6181 - 9701-0  
Fax: +49 (0) 6181 / 9701-66  
Email: [info@grutzeck.de](mailto:info@grutzeck.de)  
Web: [www.grutzeck.de](http://www.grutzeck.de)

ISBN: 978-3-941952-09-6