

Nissen

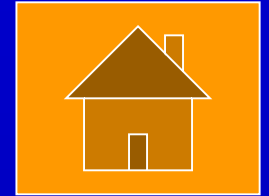
Call Center Projekt 1999



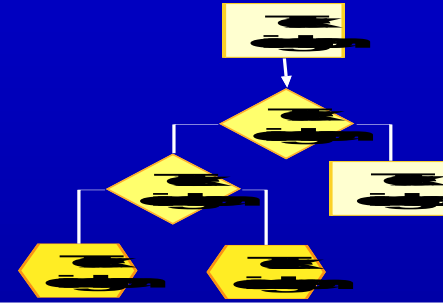




Call Center Struktur

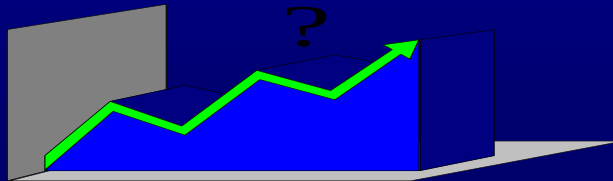


Mitarbeiter / Agents

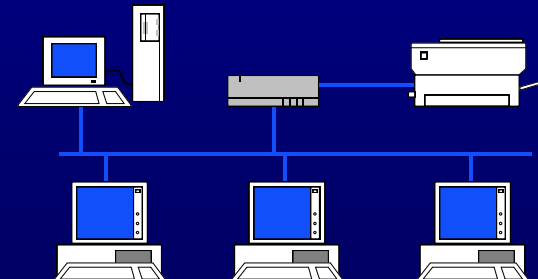


Organisation

Management



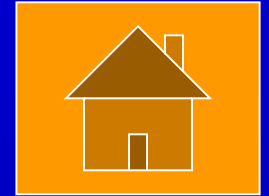
Technik





Customer

Call Center



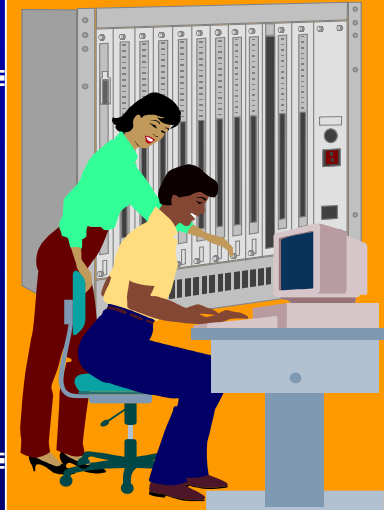
In-/Outbound



Front Office



Systems



Back Office

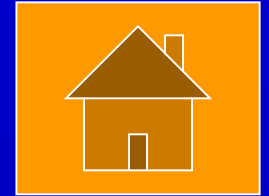


Divisions





Call Center Management



Praxis: Kundenerwartungen werden nicht erfüllt !

- ❑ 7 Minuten dauert die Vermittlung zum richtigen Gesprächspartner.
- ❑ 20 % der Anrufer erreichen nicht ihren Ansprechpartner.
- ❑ 50% der Anrufer werden nicht freundlich begrüßt.
- ❑ 50% der Anrufer werden bei Reklamationen abgewiesen oder schlecht bedient.

Quelle: Novell

Call Center

Beispiel Quelle FS-99

Quelle unser. Service

0180-53 100*

- Bestellung & Information
- Sonderangebote & Schnäppchen, aktuelle Preisinformation
- Reklamation, Rückholservice, Kontoklärung

Sie haben immer einen persönlichen Gesprächspartner.
Rund um die Uhr, Tag und Nacht, auch an Sonn- und Feiertagen.



Fachberatung

Kompetente Fachleute geben Ihnen schnell und umfassend Auskunft, wenn Sie Fragen zu Quelle-Artikeln haben, die über die Katalogbeschreibungen hinausgehen.
Montag - Freitag 8.00-20.00 Uhr, Samstag 9.00-14.00 Uhr

**Autozubehör, Heimwerker-
Geräte, Fahrräder, motori-
sierte Zweiräder, Rolläden,
Duschen und Tresore**
0180-52 23 958*

**Betten, Gardinen, Teppiche
und Auslegeware**
0180-52 24 116*

**Bettwäsche, Tischdecken,
Frottiertücher,
Badezimmergarnituren**
0180-52 24 116*

Computer
0180-52 25 422*

**Elektro-Groß-
und -Einbaugeräte**
0180-52 54 757*

Garten-Quelle
0180-52 28 745*

HiFi-TV-Video
0180-52 25 140*

**Saunen, Schwimm-
bäder, Fitneßgeräte
und Markisen**
0180-52 28 456*

Schmuck, Uhren
0180-52 21 702*

**Telekommunikation,
Mobiltelefone**
0180-52 24 748*

Zentraler Möbelservice
0180-58 003*
Mo-Fr 8.00-20.00 Uhr
Sa 8.00-14.00 Uhr

**Ersatzteil- und
Zubehörservice für
technische Geräte**
0180-33 22 377 (24 Pf./Min.)
Mo-Fr 8.30-16.15 Uhr
Do 8.30-19.00 Uhr

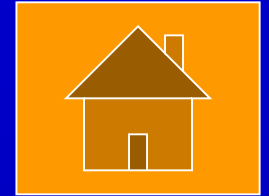
Quelle-Reisetelefon
0180-58 200*
Mo-Fr 8.00-22.00 Uhr
Sa 9.00-19.00 Uhr
So 9.00-20.00 Uhr

Quelle-Umwelt-Hotline
0180-55 156*
Mo-Fr 9.00-16.00 Uhr

* für 48 Pfennige pro Minute

Service 1371

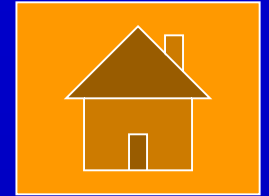
Call Center Benchmarks



Quelle Telemarketing 1999

- ❑ Erreichbarkeit 24h/Tag an 365 Tagen im Jahr Agents am Platz.
- ❑ Fachberatung: Mo-Fr 8-20h und Sa. 9-14h.
- ❑ Kein Freecall beide o.g.: 01805-er Tel.-Nr. mit 48Pfg./Minute.
- ❑ Servicelevel: Ziel 80/30 - fällt in Stoßzeiten auf 60/30.
- ❑ Gesprächsdauer pro Bestellauftrag Ø 2'12".
- ❑ Anrufer sind zu 70% Besteller (produktiv) und 30% Sonstige.
- ❑ Anteil telefonische Bestellungen 75%, Fax und schriftlich 25%.

Call Center Benchmarks



Quelle 1999

- ❑ Inbound Calls 30 Mio./p.a. und Outbound < 1%.
- ❑ Anzahl Inbound Telefonarbeitsplätze: ca. 1000.
- ❑ Gesamt Mitarbeiter: Ø 2000. Davon 80% in Teilzeit mit 10 bis 39 h/Woche. Keine Home Agents.
- ❑ Derzeit noch 79 Standorte.
- ❑ Front Office (Call) getrennt von Back Office (Korre und Call).
- ❑ Lastausgleich gegenseitig zwischen diesen beiden Bereichen.

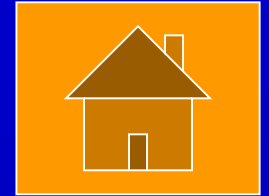
Call Center Benchmarks



Quelle Vertriebswegeanteil 1998

Vesand Vertriebswege	Umsatz-Anteile	
	Gesamt	Hartwaren
Einzelbesteller	37%	34%
Sammelbesteller	44%	43%
SB-Agenturen (7.013 Stk)	19%	23%
Gesamt	100%	100%

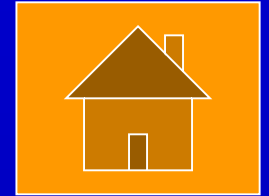
Call Center Benchmarks



Quelle Projekt 2000

- ❑ Kostensenkung bei ganzheitlicher, qualifizierter Betreuung.
- ❑ Bestellannahme bis Reklamation: Universal Agents.
- ❑ Verstärkung von Outbound Marketing-Aktivitäten.
- ❑ Standorte werden zusammengelegt: Reduzierung von 79 auf 9.
Bildung größerer Gruppen mit 100 bis 150 Agents ist effizienter.
Gesamtzahl Telefonplätze bleibt ca. 1000.
- ❑ Projektrealisierung durch neue Technik.

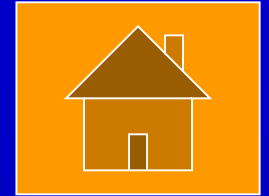
Call Center Benchmarks



Quelle Projekt 2000

- ❑ Technologie wird erneuert.:
CTI, VRU
Client-Server-Netzwerk.
Bringt schätzungsweise 5 - 10% Leistungsverbesserung.
- ❑ Online-Bestellung:
AGT sind größtenteils angeschlossen
SB wird ausgebaut
EB noch gering (z.Zt. < 1%).

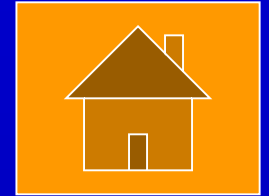
Call Center Benchmarks



Quelle Leitstrategie 2000

- ❑ Dem Konkurrenzkampf begegnen mit
 - Kundenservice und
 - Detailwissen über den Kunden.
- ❑ *„Man muß die Kunden kennen, am besten jeden einzelnen.“*
- ❑ *„Kundenorientierung darf nicht nur ein Verkaufsargument sein, sie muß zu einer Geisteshaltung werden.“*

Call Center Benchmarks



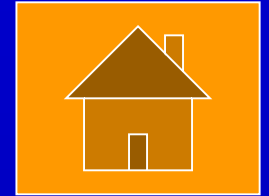
Otto B.V. Tilburg in Holland als Beispiel

Die 'Call Center-Zentrale' des Otto-Versands.



PC, Telefon und der Otto-Katalog am Arbeitsplatz sind Standard.

Call Center Benchmarks



Otto B.V. Tilburg in Holland als Beispiel

- ❑ Gespräche Inbound 1,7 Mio und Outbound 0,9Mio.
- ❑ 240 Telefonistinnen, überwiegend Teilzeitkräfte 16-38 h/Woche
- ❑ Ziel Service Level 75 / 30 im Schnitt übertroffen ca. 75 / 20.
- ❑ Kein Freecall: 01805-er Nr. mit 0,48DM/Min
- ❑ Durch organisatorische Maßnahmen und ACD Optimierung konnte Effektivität über 20% verbessert werden.

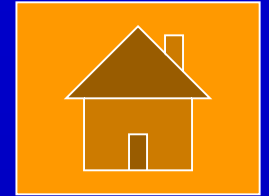
Call Center Benchmarks



Otto B.V. Tilburg in Holland als Beispiel

- ❑ Spitzenlaststrategie: Auftragsannahme wird verstärkt durch Personal von Nachbearbeitung und Marketing (geschult !).
- ❑ Zur Vermeidung von „idle time“ können die Mitarbeiter auch umgekehrt eingesetzt werden.
- ❑ Agents arbeiten für unterschiedliche Konzern-Töchter zugleich.
- ❑ Aus vielen kleinen Gruppen wurde umstrukturiert zu praktisch einer großen Gruppe für Standardanrufe, eine für Spezial-Lieferservice/ Kredite und eine Standby-Gruppe.
- ❑ Front-Office kann 85 % aller Anrufe beantworten - Ziel 95 %.

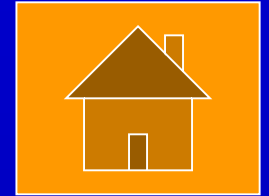
Call Center Benchmarks



Otto B.V. Tilburg in Holland als Beispiel

- ❑ Technik seit 1992:
 - Siemens Highcom 300
 - Softek PhoneWare ACD 300 speziell darauf abgestimmt
- ❑ Damit können bis zu 8 standortunabhängige TK-Anlagen gesteuert werden, insgesamt $8 \times 500 = 4000$ Telefonarbeitsplätze.
- ❑ Leitungs-Kapazität bis zu 1500 Gespräche/Stunde / 100 Agents

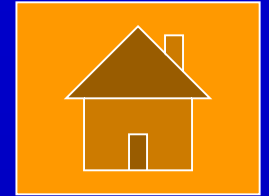
Call Center Benchmarks



Otto Versand 1998 - Outbound Aktivitäten

- ❑ Predictive Dialing ist neu eingeführt.
- ❑ Damit werden ca. 400.000 Kunden gezielt mit Outbound Marketing-Aktionen 30 Arbeitsplätzen bearbeitet (Anfang 98).
- ❑ Otto hat 900.000 Kunden die so akquiriert werden sollen.
- ❑ Fa. Softek schuf Schnittstellenlösung zur ACD.
- ❑ Mittelfristiges Ziel: „Swinging Agents“ einsetzen, d.h. für Inbound als auch Outbound.

Call Center Benchmarks



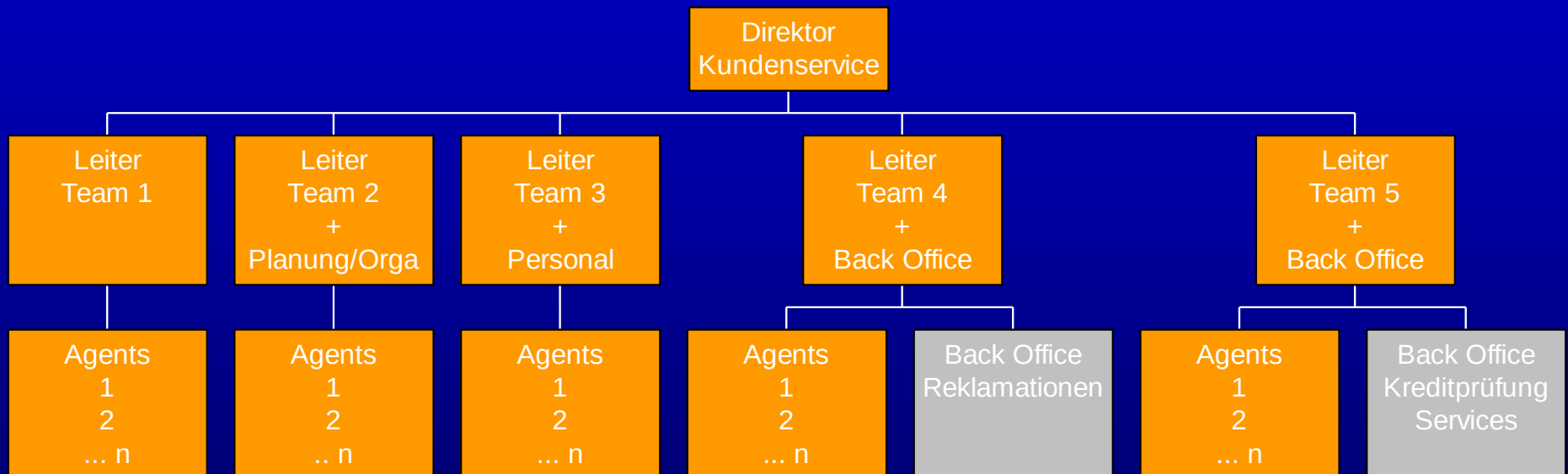
Otto Versand 1998 - Integrations-Strategie

- ❑ Neu geplant ist CTI Einführung:
 - Dadurch wird Anrufer-Identifikation möglich (auch mit analogen Endgeräten - abhängig vom Provider) und Screen Pop mit Kundendaten sofort bei Gesprächsannahme.
 - Gesprächsübergabe vom Front- zum Back-Office kann natlos erfolgen, ohne den Inhalt der Vorgeschichte zu wiederholen.
- ❑ 24 Call Center mit über 200.000 eingehenden Anrufen/Tag in Spitzenzeiten.

Call Center Management



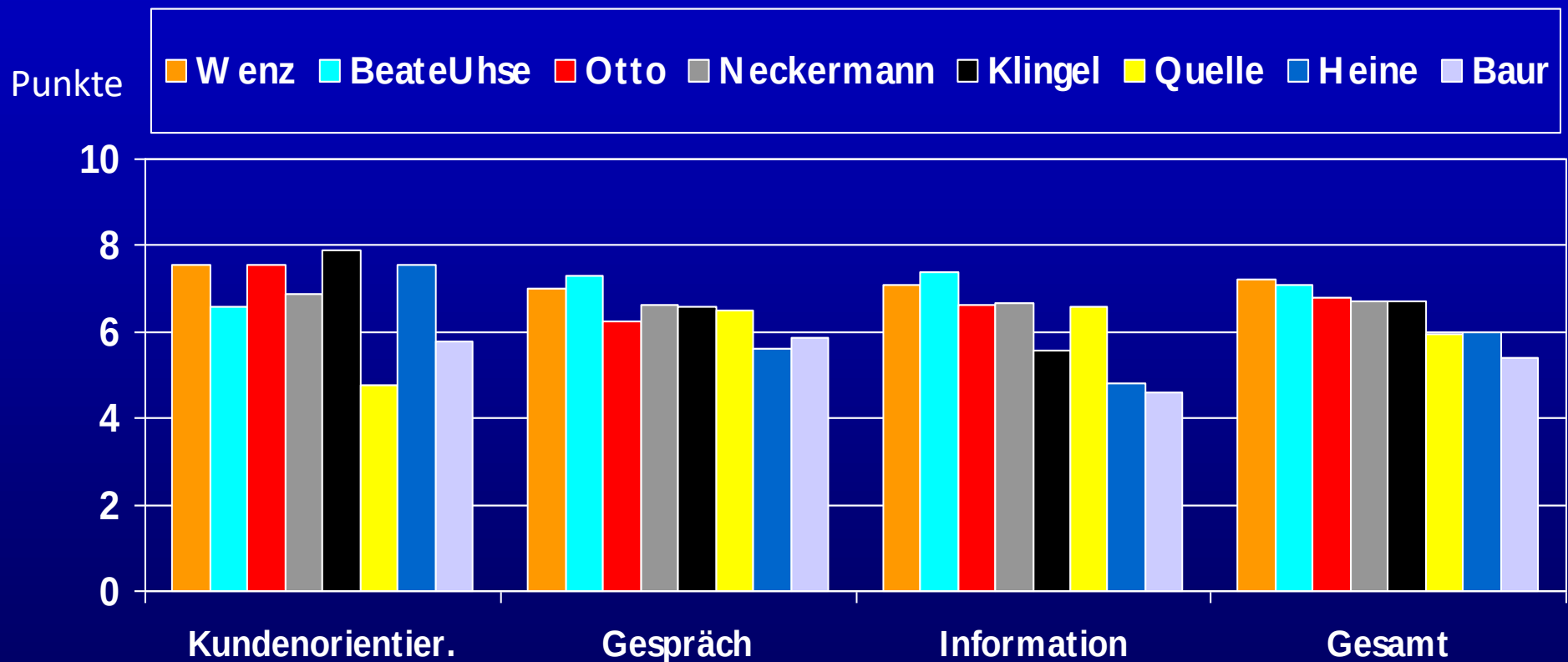
Aufbau-Organisation Beispiel



Call Center Benchmarks



Qualitäts-Vergleichstest Versandhäuser 11/98



Call Center Benchmarks



Qualitäts-Einteilung und -Gewichtung

1/3 Kundenorientierung		1/3 Gesprächsführung		1/3 Information	
35%	Wartezeit	15%	Meldeformel	15%	Qualität
30%	Verfügbarkeit (Öffn.zeit)	10%	Ansprache mit Namen	20%	Info-Unterlagen
35%	Kosten für Anrufer	5%	Angenehme Stimme	20%	Reklamationen
		10%	Verständlichkeit	15%	Bedarfsanalyse
		5%	Variable Stimmführung	15%	Aktive Beratung
		5%	Positive Formulierung	15%	Ziel erreicht
		5%	Argumentation		
		10%	Aktives Zuhören		
		5%	Flexibilität, Spontaneität		
		5%	Freundlichkeit		
		10%	Gesprächsbeendigung		
		15%	Subjektive Einschätzung		
100%		100%		100%	



Call Center Management

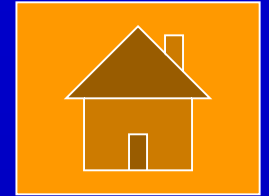


„Es dreht sich alles um den Kunden.“





Call Center Management



Klassisches Inbound

Kunde aktiv



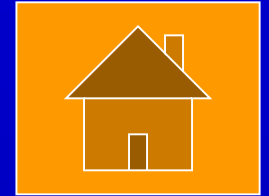
Operator passiv

- ☐ Bestellung
- ☐ Beratung
mehr Produktinfo
- ☐ Fragen zu Lieferung, Konto
Reklamation, Reparatur
- ☐ Terminvereinbarungen
- ☐ Kataloganfrage, Infomaterial

- ☐ Kunden identifizieren (KD-Nr.)
- ☐ Informationen suchen
- ☐ Auftrag eingeben, Info dazu
- ☐ Weiterverbinden, Rückruf
wenn Problem nicht sofort gelöst
werden kann.



Call Center Management



Vom Monolog zum Dialog

Kunde aktiv

- ☐ Produktionformation
- ☐ Individuelle Problemlösung
- ☐ Kaufabschluß

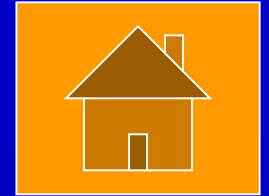


Agent aktiv

- ☐ Kundeninformation
- ☐ Aktive Verkaufsberatung
- ☐ Aktiv Angebot geben



Call Center Management



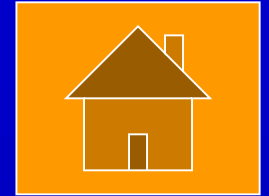
Inbound + Outbound

Kunde - interaktiv - Agent

- ❑ **Durch Fragen den Kunden „führen“ und Bedürfnisse ergründen.
(Kunden Aktivierung und Bindung.)**
- ❑ **Der Agent geht auf den Kunden ein, so als kennt er ihn „persönlich“ - kann besser und evtl. mehr verkaufen.**
- ❑ **„Was kann ich für Sie tun?“
„Darf ich noch ... anbieten?“
„Ich habe für Sie ... , sind Sie daran interessiert?“**



Call Center Management



Outbound Tele-Marketing im Zuwachs

Outbound Eigene

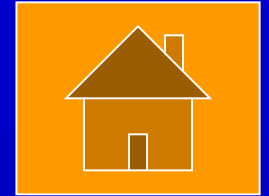
- ☐ Kunden Nachbetreuung
- ☐ Nachfaß zu Mailings (Follow up)
- ☐ Neukundengewinnung
- ☐ Befragungsaktion

Outbound Fremde

- ☐ Firstline Support
- ☐ Hotline Support
- ☐ Vermietung von Plätzen
- ☐ Auftragsdienst, Tele-Sekretärinnen+Pagerdienst



Call Center Management



Outbound

„Passiv“

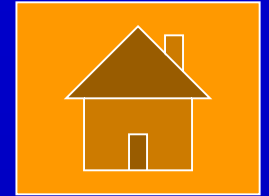
- ❑ Rückruf ...

„Aktiv“

- ❑ Marketingprogramm mit:
 - Interessenten und
 - Neukunden Akquisition
 - Nachfassen
 - Altkunden Reaktivierung



Call Center Management



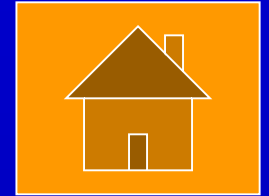
Inbound + Outbound

Kunde - interaktiv - Agent

- - **Neue Produkte (nicht Katalog)**
 - Zusatzangebote
 - Ersatzangebote
 - Sonder-/Restpostenangebote
 - „Das Angebot des Tages“
 - Hinweise, Tips
 - Zusatzdienste: z.B. Finanzierung, Versicherung, Veranstaltungen
- **Mit Database* Unterstützung**
kennt der Agent seinen Kunden:
 - demographische Daten
 - Kaufhistorie: A, B, C Kunde
 - Artikel, Umsatz
 - Retouren, Reklamationen,
 - Call Protokoll, Schriftverkehr
 - Zufriedenheitsgrad kann **Agent im Gespräch beeinflussen.**

*) erweitert mit o.g. Daten und Applikationen

Call Center Mitarbeiter



Aktives verkaufen am Telefon

- ❑ Mit aktiven Verkaufstechniken am Telefon, läßt sich der Verkauf „live“ am Telefon steuern: Telemarketing.
- ❑ Der Kunde kann aktiv gefragt und auf Vorteile hingewiesen werden und somit ein seiner Bestellsituation entsprechendes, individuelles Verkaufsgespräch geführt werden.
- ❑ Bei schriftlicher Bestellung bietet sich evtl. die Möglichkeit den Kunden im Outboundgespräch zu akquirieren.
- ❑ Der Katalog kann zwar auch einige dieser Techniken anwenden, aber nicht individuell für den einzelnen Kunden.



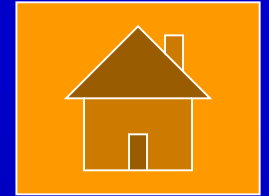
Call Center Mitarbeiter



Tele-Marketing

- ❑ Add-ons (Zusatzangebote)
- ❑ Upgrades
- ❑ Bundle
- ❑ Alternativartikel
- ❑ Aktuelle Infos wie:
Aktionen, Neuheiten,
Sonderposten, Preissenkung
- ❑ Auftragswert erhöhen -
spesenfreie Lieferung
- ❑ Beziehung Telemarketer -
Kunde mit Database
- ❑ Kunden-History:
RFM + Erweiterung
(Gespräche, Korres-pondenz,
Artikelkäufe)

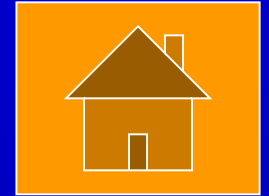
Call Center Mitarbeiter



Aktiv verkaufen: Add-ons

- ❑ Zusatzverkäufe, passend zu einem bestellten Artikel.
- ❑ Dadurch erhöht sich der Auftragswertwert = mehr Umsatz !
- ❑ Beispiel:
 - Kunde kauft einen PC.
 - Dazu können noch „Add-ons“ abgefragt werden.
 - Diese werden aktiv angeboten:
 - Mauspad, Disketten, Modem, Lautsprecher, Kopfhörer, Software usw.

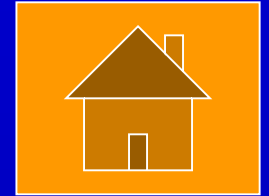
Call Center Mitarbeiter



Aktiv verkaufen: Bundle

- ❑ Bei Bestellung von einem Artikel werden weitere, dazu passende Artikel zu einem günstigeren Bündelpreis angeboten.
- ❑ Dadurch erhöht sich der Auftragswert = mehr Umsatz !
- ❑ Auch Reste dazu anbieten !
- ❑ Beispiel:
Kunde bestellt 1 CD zu 15.- DM:
„Wenn Sie noch folgende 2 CDs dazunehmen, bekommen Sie das Ganze zum Preis von nur 19,95 DM.“

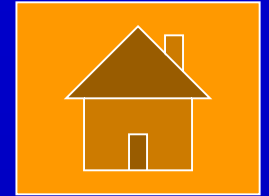
Call Center Mitarbeiter



Added Value

- ❑ Zu einem Hauptartikel werden noch ein oder mehrere Artikel dazugegeben, ohne daß der Kunde mehr bezahlt.
- ❑ Seine Bestellung ist dann mehr Wert.
- ❑ So kann der Kunde auf einen Artikel gelenkt werden den man verkaufen möchte.
- ❑ Ziel dabei ist: Lagerbestände abbauen und mehr Umsatz.
- ❑ Beispiel:
„Wenn Sie x kaufen erhalten Sie noch y dazu !“

Call Center Mitarbeiter



Aktiv verkaufen: Upgrades

- ❑ Einen höherpreisigen Artikel anbieten und verkaufen.
 - ❑ Beispiele:
 - „Wenn Sie mit der nächsten Klasse vergleichen,
 - A) bekommen das genau das was Sie brauchen ...
 - B) bekommen die bessere Leistung, Qualität ...
 - C) ist dabei zu empfehlen ...
- Dann haben Sie wirklich was gutes und Sie werden zufrieden sein.

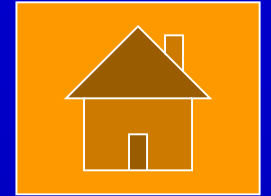
Call Center Mitarbeiter



Aktiv verkaufen: Alternativ-Artikel

- ❑ Wenn der gewünschte Artikel nicht lieferbar ist oder der Kunde unsicher ist werden Alternativen angeboten.
- ❑ Der Agent sieht die Alternativangebote auf seinem Bildschirm und kann so den Kunden beraten und so führen, daß ein optimaler Kauf erfolgt.
- ❑ Ziel: Kundenzufriedenheit durch Beratung: er bestellt wieder und evtl. mehr Umsatz bei diesem Auftrag bzw. durch Folgeauftrag.

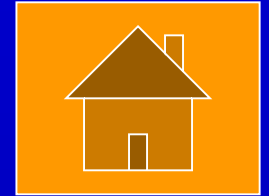
Call Center Marketing



Gute Gründe den Auftragswert zu erhöhen

- ❑ Auftragswert erhöhen weil:
 - spesenfreie Lieferung
 - 2mal weniger bestellen kostet 2mal Versandkosten
 - Bonussystem

Call Center Marketing



Bewertung von Verkaufs-Maßnahmen

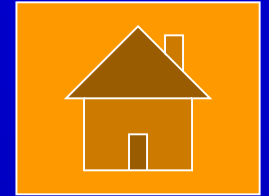
Verkaufs-Förderung



Verkaufs-Optimierung



Call Center Mitarbeiter



Gesprächsinhalte und Leitfäden

- ❑ Verkaufsargumente/Nutzenformulierung: die USPs und FAQs müssen komprimiert vermittelt werden (Produktionfo-Datenbank).
- ❑ Fragetechnik und aktives Zuhören.
- ❑ Einwandsbehandlung: die Techniken dazu müssen mit den Agents trainiert werden (siehe Chart mit Beispielen).
- ❑ Gesprächsdauer: effizienter Gesprächsablauf wird mit Skript unterstützt und vom Teamleiter überwacht.

Call Center Mitarbeiter

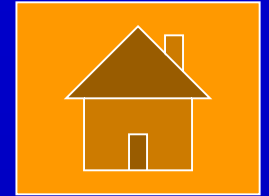


Beispiele zur Einwandsbehandlung

Einwand	Erwiderung
"Ich habe da schlechte Erfahrungen mit Ihrer Firma gemacht !"	"Das wäre jetzt eine gute Gelegenheit uns eine Chance zu geben es wieder gutzumachen. Was war es denn ?"
"Ich habe kein Interesse !"	"Wann ist dieses Thema dann bei Ihnen aktuell ?"
"Ich brauche nichts !"	"Möchten Sie sich nicht doch informieren, um auf dem neuesten Stand zu sein ?"
"Zu teuer !"	"Haben Sie sich nicht schon einmal geärgert, weil Sie das Billigste gekauft haben ?"

Achtung, daß der "Schuß" nicht nach hinten losgeht !

Call Center Mitarbeiter



Qualität durch Training erreichen

Qualität

- ❑ Servicebereitschaft
- ❑ Anrufentgegennahme
- ❑ Freundlichkeit
- ❑ Gesprächsqualität
- ❑ Informationsqualität
- ❑ Gesprächsaufbau, Skript
- ❑ Verhalten im Kundendienst
- ❑ Kundenzufriedenheits-Analyse

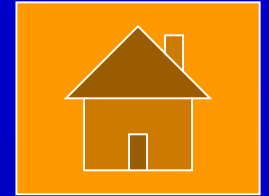
Call Center Mitarbeiter



Different Requirements in Europe

Rang	Germany	Netherlands	France	Italy	Spain
1	Einhaltung von Zusagen	Kenntnisse des Beraters	Kenntnisse des Beraters	Kenntnisse des Beraters	Anruf war schnell beantwortet
2	Anruf war schnell beantwortet	Höflichkeit, Professional.	Höflichkeit, Professional.	Höflichkeit, Professional.	Einhaltung von Zusagen
3	Kenntnisse des Beraters	Einhaltung von Zusagen	Durchschaltung an richtige Pers.	Einhaltung von Zusagen	Höflichkeit, Professional.

Call Center Management



Integriertes Tele-Marketing

- Die integrierte Tele-Marketing-Abteilung ist verantwortlich für den gesamten Markt-Penetrations-Prozess.
- Die Stufen des Verkaufs:
 - Mailing, personalisiert
 - Nachfass, 2 bis 3 Tage später und Speicherung relevanter Daten
 - Abschluss (JA/Nein)
- Kritische Punkte Workflow:
 - Einhaltung der Termine
 - Steuerung der Kapazitäten

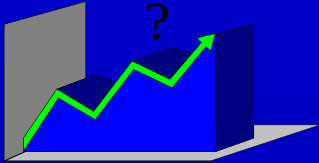
Call Center Management



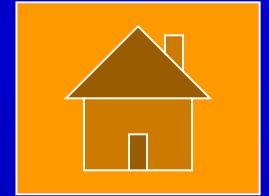
Service-Qualität

Meßbare Faktoren

- ❑ Agents Lösungsquote und -Zeit
- ❑ Wartezeit (Call in Queue)
- ❑ Erreichbarkeit (Ausweitung auf 24h / 365 Tage)
- ❑ Gebühren (Freecall, Sondertarif, Rückruf)



Call Center Management



Planung

Quantität

- ☐ Tages-/Wochenverlauf
- ☐ 24h Präsenz
- ☐ Overflow Handling
- ☐ Disaster Recovery durch Outsourcing
- ☐ Anzahl wartender Anrufe
- ☐ Personal-Einsatzplanung
- ☐ Anzahl Weiterverbindungen
- ☐ Kanalisierung über Tel.#

Call Center Mitarbeiter

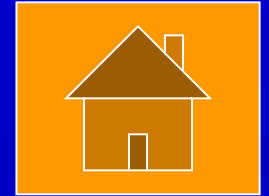


Service-Qualität

Weiche Faktoren

- ❑ Menschliche Art des Agents
- ❑ Gesprächsqualität:
Begrüßung, Höflichkeit, strukturierter Gesprächsaufbau, aktives Zuhören, Abbau von Ärger, Weiterleitung, positive Verabschiedung (s. auch Chart zur Gesprächsführung).
- ❑ Beratungsqualität, Kompetenz.

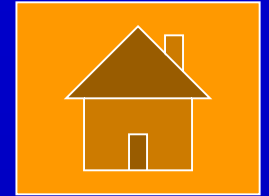
Call Center Mitarbeiter



Personalqualifikation

- ❑ Angenehme Stimme und notwendige Sensibilität sich auf den Kunden schnell einzustellen sind wichtig für Verkaufserfolg.
- ❑ Grundkenntnisse der Verkaufspsychologie und niedrige Streßanfälligkeit bei „unangenehmen“ Anrufern müssen gelernt werden.
- ❑ Telemarketing Training auch für alle Agents erforderlich.
- ❑ Nur die besten Verkäufer (Agents) bringen mehr Umsatz !

Call Center Mitarbeiter

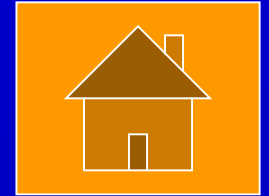


Schlechte Service-Qualität

Weiche Faktoren

- ❑ Das Anliegen des Kunden mißverstehen.
- ❑ Falsche Information geben oder festhalten.
- ❑ Unnötige Wiederholungsanrufe verursachen.
- ❑ Den Auftrag verfehlen: Verkauf und Beratung.
- ❑ Chancen zum Erfassen wertvollen Feedbacks verpassen.

Call Center Management



Kundenbarometer

- ❑ Telefonische Befragung durch eigenes Call Center. Entweder im Zusammenhang mit Beratungsgespräch oder „After Service Call“.
- ❑ Schriftliche Befragung im Rahmen von Mailings.
- ❑ Beauftragung eines externen Instituts zum Telefon-Interview oder zur schriftlicher Befragung.
- ❑ Veröffentlichungen in den Medien auswerten.
- ❑ Für den Kunden ist die Qualität abhängig von seiner Erwartung und Tages-Stimmung.

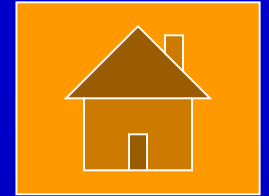
Call Center Management



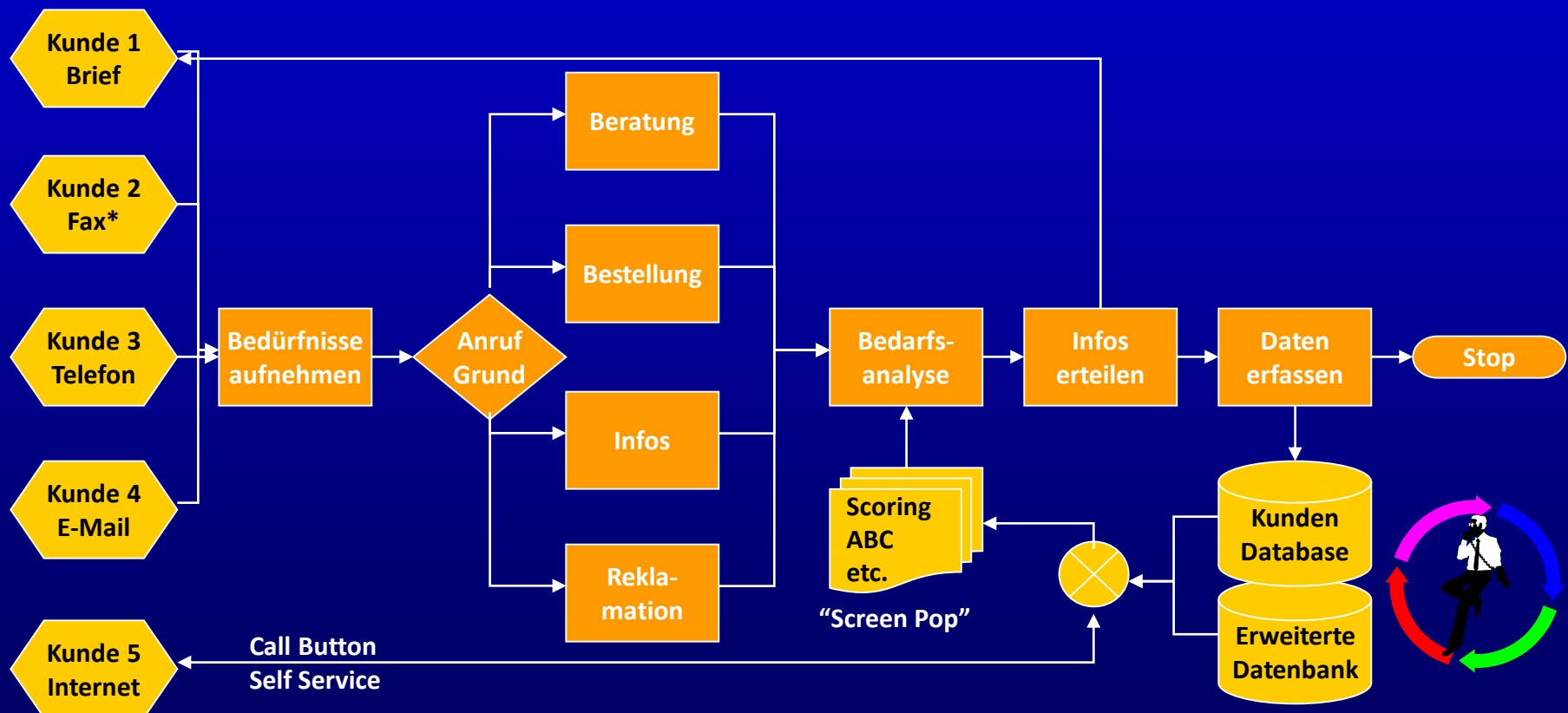
Kundenzufriedenheit und Kosten

- ❑ Kundenzufriedenheit muß sich rechnen.
- ❑ Effizienz und Profitabilität einzelner Geschäftsprozesse untersuchen.
- ❑ Zum Beispiel:
 - Was kostet eine Reklamationsbearbeitung ?
 - Was kostet es einen Kunden zu verlieren ?
 - Was kostet die Neukundengewinnung ?

Call Center Organisation



Multimedialer integrierter Kunden-Kontakt



Call Center Organisation



Isoliertes versus integriertes C C

Isoliertes Call Center	Integriertes Call Center
Service-Hotline vergibt Einsatztermin für Servicetechniker. Techniker kann aber Termin nicht halten und informiert niemanden darüber. Kunde erlebt Unfähigkeit der Firma.	Servicetechniker und Service-Hotline sind integriert und vernetzt. Geschäftsprozesse sind so abgestimmt, daß der Kunde angerufen wird und neuen Termin erhält.
Marketingabteilung hat neue Kampagne gestartet, jedoch ist Call Center nicht darüber informiert und deshalb nicht auf den Ansturm vorbereitet.	Call Center wird durch integriertes System automatisch von Marketing über Aktionszeitpunkt und Volumen im Voraus informiert.
Kundenunzufriedenheit, Kundenverlust, Umsatzverlust, "Cost Center".	Kundenzufriedenheit, Umsatzsteigerung, "Profit Center"

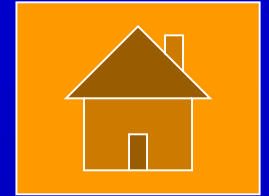


Call Center Veränderungen

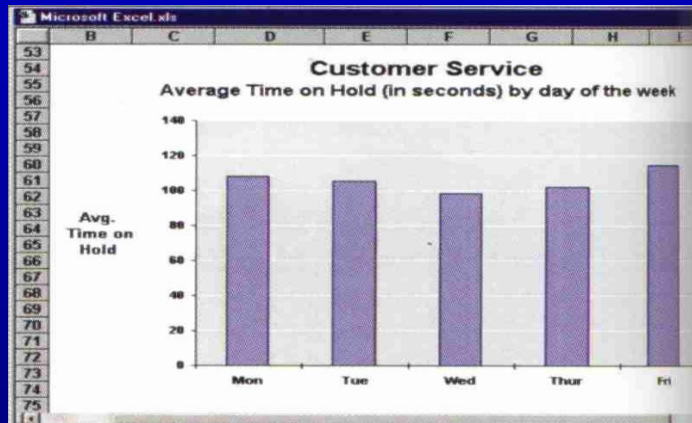


- ❑ Integration von Front und Back Office (Unternehmensintegration).
- ❑ Integration von TK-Komponenten (z.B. ACD und CTI).
- ❑ Optimale Anpassung der Bedienoberfläche (Screen) für Agents.
- ❑ Integration aller kundenrelevanten Applikationen
- ❑ Generierung von Reports, Statistiken zur Qualitätsverbesserung.

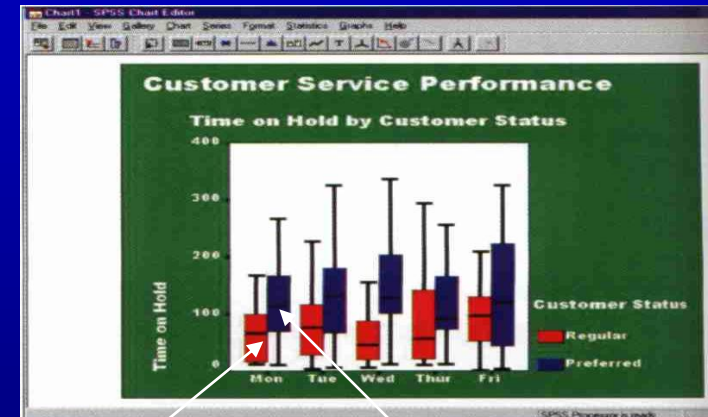
Call Center Management



Service Performance messen / steuern

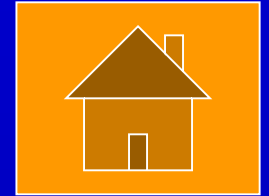


Durchschnittliche Wartezeit nach Wochentagen unter 120 sec.



Stammkunden und bevorzugte Kunden:
Mittelwerte in Box und high/low als Whiskers.
Zu hohe Wartezeiten: bis zu 360 sec!

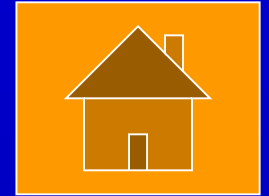
Call Center Management



Erreichbarkeit mit Planung/Controlling steuern

- ❑ Anzahl Anrufer: im Gespräch, in Warteschlange, Verlorene
 - Nachfrageverhalten (u.a. Response) der Kunden.
- ❑ Servicelevel - Erreichbarkeit im Zeitverlauf.
- ❑ Average Speed of Answer
 - Schnelligkeit der Gesprächsaufnahme.
- ❑ Längste Wartezeit eines Anrufers in Warteschleife.
- ❑ Kapazität und Auslastung
 - Status Agent: Sprechs-/Nachbearbeitungszeit = netto Arb.zeit,
 - Leerlauf (idle time), Pause
 - Sofortlösungsquote

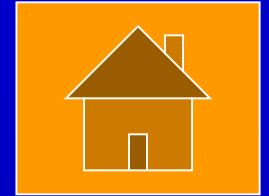
Call Center Management



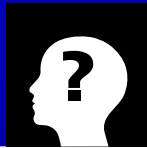
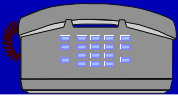
Anrufer-Toleranzfaktoren in Warteschlange

1. *Motivationsgrad*: wartet, wählt wieder nach Wichtigkeit des Anrufs.
2. *Alternativen*: andere Nummer, Touch Tone, Voice Box, Fax etc.
3. *Servicelevel der Konkurrenz* besser: Abwanderung.
4. *Erwartung*: wenn Image und Service gut, wird länger gewartet.
5. *Verfügbare Zeit des Anrufers*: unterschiedlich (Freizeit - Beruf).
6. *Wer zahlt Gebühren ?* Bei Freecall mehr Toleranz.
7. *Die momentane Stimmung des Anrufers*.

Call Center Management



Vergleich



Unsichtbare Warteschlange



1. Anfangs positive Stimmung.



2. Nach ca. 15sec erste Zweifel.



3. „Bitte warten“ Frust entsteht.



4. Ewigkeit gewartet: unzufrieden.



Sichtbare Warteschlange



1. Warteschlange ist negativ.



2. Entwicklung ist sichtbar.

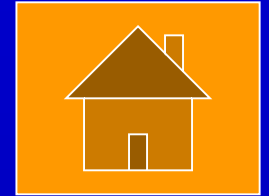


3. Rückt auf, Stimmung steigt.



4. Geschafft !

Call Center Management



Auswirkung der unsichtbaren Warteschlange

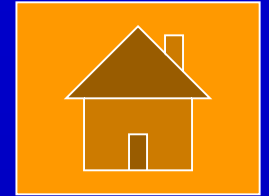
- ↓ 1) Anrufer legt auf, ruft nicht wieder an - kein Umsatz. Verloren!
- ↘ 2a) Anrufer beklagt lange Wartezeit beim Agenten.
- 2b) Anrufer neigt dazu sich „festzukrallen“ und soviel wie möglich aus dem Gespräch herauszuholen.

Typisches Beispiel bei Helpdesk: „Jetzt habe ich so lange gewartet, bis ich Sie endlich erreicht habe, ich gehe besser gleich noch ein paar Fragen mit Ihnen durch, wenn ich Sie schon dran habe.“

- ↘ Negativer Gesprächseinstieg verringert die optimalen Umsatzchancen und verlängerte Sprechzeit erhöht die Kosten.



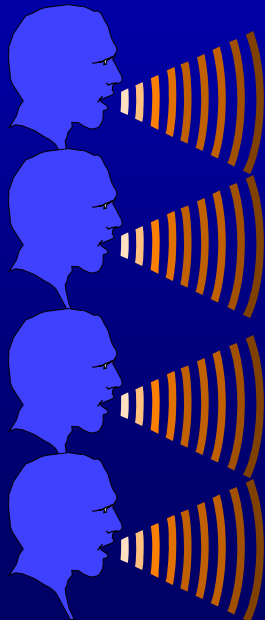
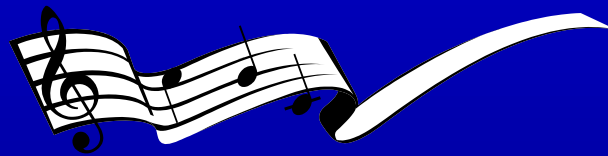
Call Center Management



Warteschlange „sichtbar“ machen und halten



Kein Besetzt-Ton !



1. Alle Leistungen sind belegt ... rufen Sie später nochmal an



2. Sie sind Nr. 3 in der Warteschlange ...



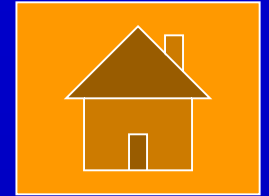
3. Sie sind Nr. 2 in der Warteschlange ...



4. Sie sind Nr. 1 und werden sofort bedient



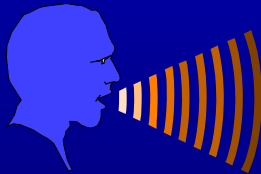
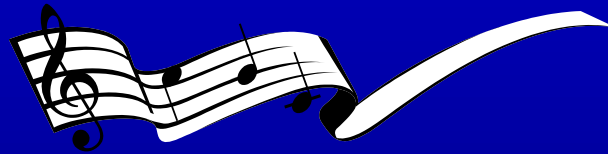
Call Center Management



Alternative: zurückrufen !



Kein Besetzt-Ton !



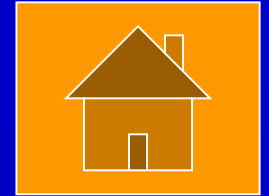
„Bitte geben Sie mir Ihre Telefon-Nummer, ich rufe zurück.“



Bei Freecall-Nr. werden zudem die „Costs of Delay“ reduziert.



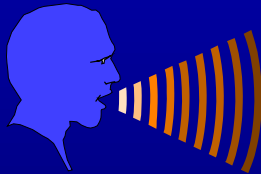
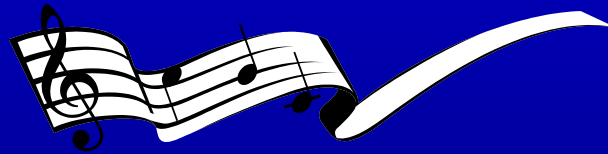
Call Center Management



Alternative: Belohnung für das Warten !



Kein Besetzt-Ton !



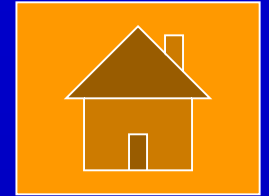
**Falls Sie nicht sofort bedient werden,
beachten Sie bitte folgendes:**



**Wenn Sie länger als „x“ Minuten warten,
erhalten Sie anschließend eine Gutschrift
im Wert von „y“ auf Ihr Kundenkonto.**



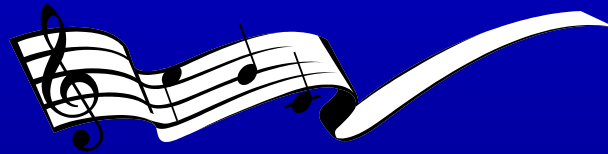
Call Center Management



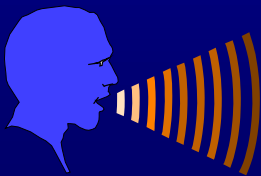
Alternative: Routing nach A, B, C Kunden



Kein Besetzt-Ton !



A-Kunden erhalten entweder eine A-Telefon-Nr. oder werden per CLI automatisch mit höchster Priorität bedient.



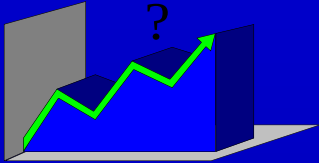
B- und C-Kunden normale Bedienung.

Call Center Management

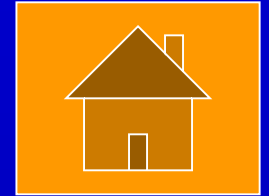


Überlauf-Taktiken in Echtzeit

- ❑ „Alle Agents an Bord !“
- ❑ Aufschieben flexibler Arbeit (niedrigerer Priorität)
- ❑ Einsatz sekundärer Gruppen (Korre, Back Office)
- ❑ Abrufkräfte einsetzen
- ❑ Routing optimal einstellen (z.B. Prozentsätze für Standorte)
- ❑ Ansagen über Wartezeit ändern
- ❑ Alternativen anbieten VRU, Touch Tone
- ❑ Absichtlich auf Besetzt umschalten

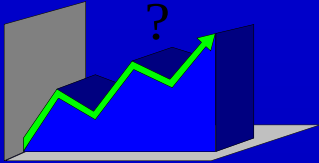


Call Center Management

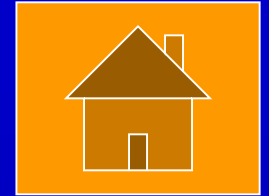


Planung & Controlling

- ❑ Kapazitätsplanung:
Forecasting
Dienstplan
- ❑ Controlling:
Umsatz, Kosten
etc.



Call Center Management



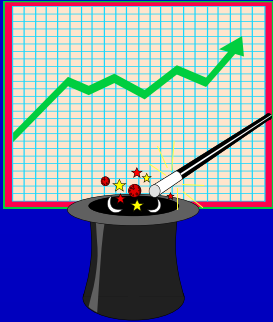
Controlling

Kosten-Struktur

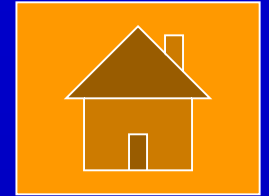
- ❑ Cost per call beinhaltet:
 - Personal
 - Gebühren, Leitungen
 - Raum
 - Abschreibungen (Inventar)
 - Hilfsstoffe
- ❑ Prozeßkosten - Kostentreiber
(s. Erreichbarkeit, Qualität)

Umsatz-Entwicklung

- ❑ Umsätze nach
 - Stammkunden
 - Altkunden
 - Neukunden
 - Reaktivierte Kunden
 - Up- und Cross-Selling
 - Fremdotsätze (Dritte)

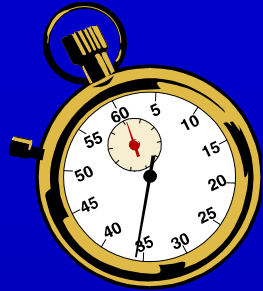


Call Center Planung

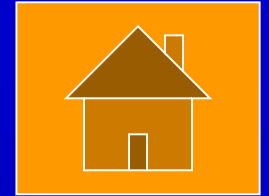


Forecasting

- ❑ Prognose ist sowohl eine Wissenschaft als auch eine Kunst:
 - quantitative Ansätze
 - und Einschätzung
- ❑ Drei Bestandteile:
 - Sprechzeit + Nachbearbeitungszeit
 - Anrufaufkommen (um Wiederwähler bereinigt)
- ❑ Im Versandgeschäft sind Zeitreihen geeignet.
- ❑ Prognose auf Agent-Gruppen bezogen erstellen.

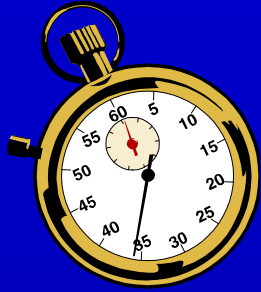


Call Center Planung



Warum Servicelevel ?

- ❑ Servicelevel = x% angenommener Gespräche in y Sekunden.
- ❑ Auswirkung auf Goodwill der Kunden.
- ❑ Auswirkung auf Lost Calls.
- ❑ Auswirkung auf Nachbearbeitung von Vorgängen und Fehlerquote.
- ❑ Verbindung zwischen eingesetzten Mitteln und erreichten Ergebnissen (Profit or Loss).
- ❑ Kernstück für sämtliche Planungen.

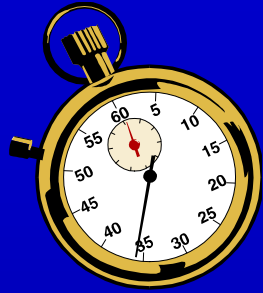


Call Center Planung



Servicelevel versus Qualität

- ❑ Wenn der Servicelevel sinkt reagieren die Agents wie folgt:
 - a) Entweder fertigen sie die Kunden dann schnell ab um die Warteschlange abzubauen und machen mehr Fehler, also noch mehr Anrufe
 - b) oder sie sprechen länger als erforderlich, um ihren eigenen Streß abzubauen.
- ❑ So entsteht ein Teufelkreis.
- ❑ Also muß ein optimaler Zielservicelevel eingestellt werden.



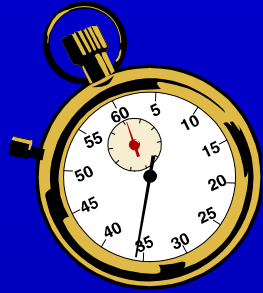
Call Center Planung



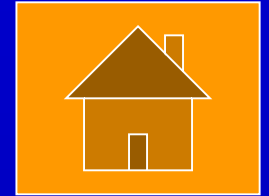
Wahl des Ziel-Servicelevels

- ❑ Der optimale Servicelevel hängt ab von:
 - Wert des einzelnen Gesprächs
 - Lohnkosten
 - Leitungskosten
 - Anrufertoleranz*
 - Wunsch des Unternehmens sich von anderen abzuheben.
- ❑ Allgemein anerkannter Standard ist 80/20. Aufleger 2-3%

*) Motivationsgrad, Alternativen (andere Nr., VRU), Konkurrenz, Erwartung, verfügbare Zeit, Gebühren, persönliches Wohlbefinden



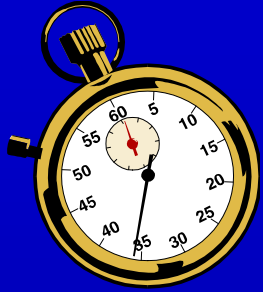
Call Center Planung



Servicelevel in welchem Zeitraum ?

- ❑ Servicelevel über kürzeren Zeitraum messen z.B. 1/2 Stunde.
- ❑ Tageswerte überdecken die Wahrheit.

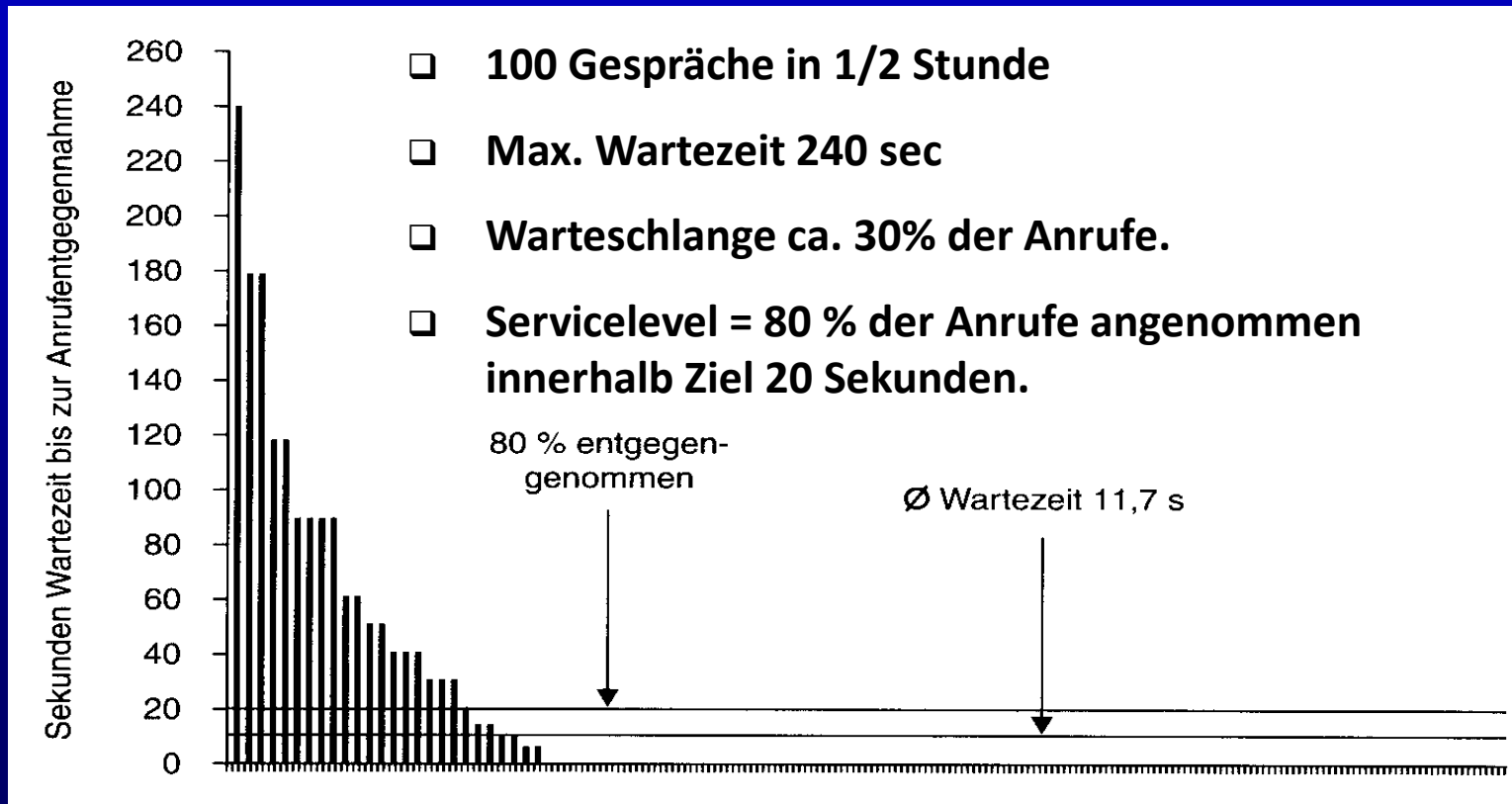
Wenn z.B. am Vormittag der Servicelevel schlecht ist, weil zu wenig Agenten verfügbar sind und am Nachmittag durch mehr Agenten alle Anrufe sofort bearbeitet werden, ergibt sich offenbar ein guter Tageswert.
- ❑ Da Tageswerte schon irreführend sind, sind Wochen- und Monatswerte praktisch bedeutungslos.
- ❑ Vor allem ist so keine wirtschaftliche Kosten-/Nutzenrelation zu erreichen.

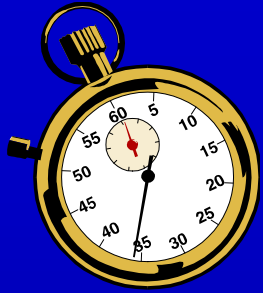


Call Center Planung

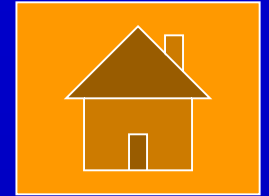


Servicelevel als 1/2 Stundenwert

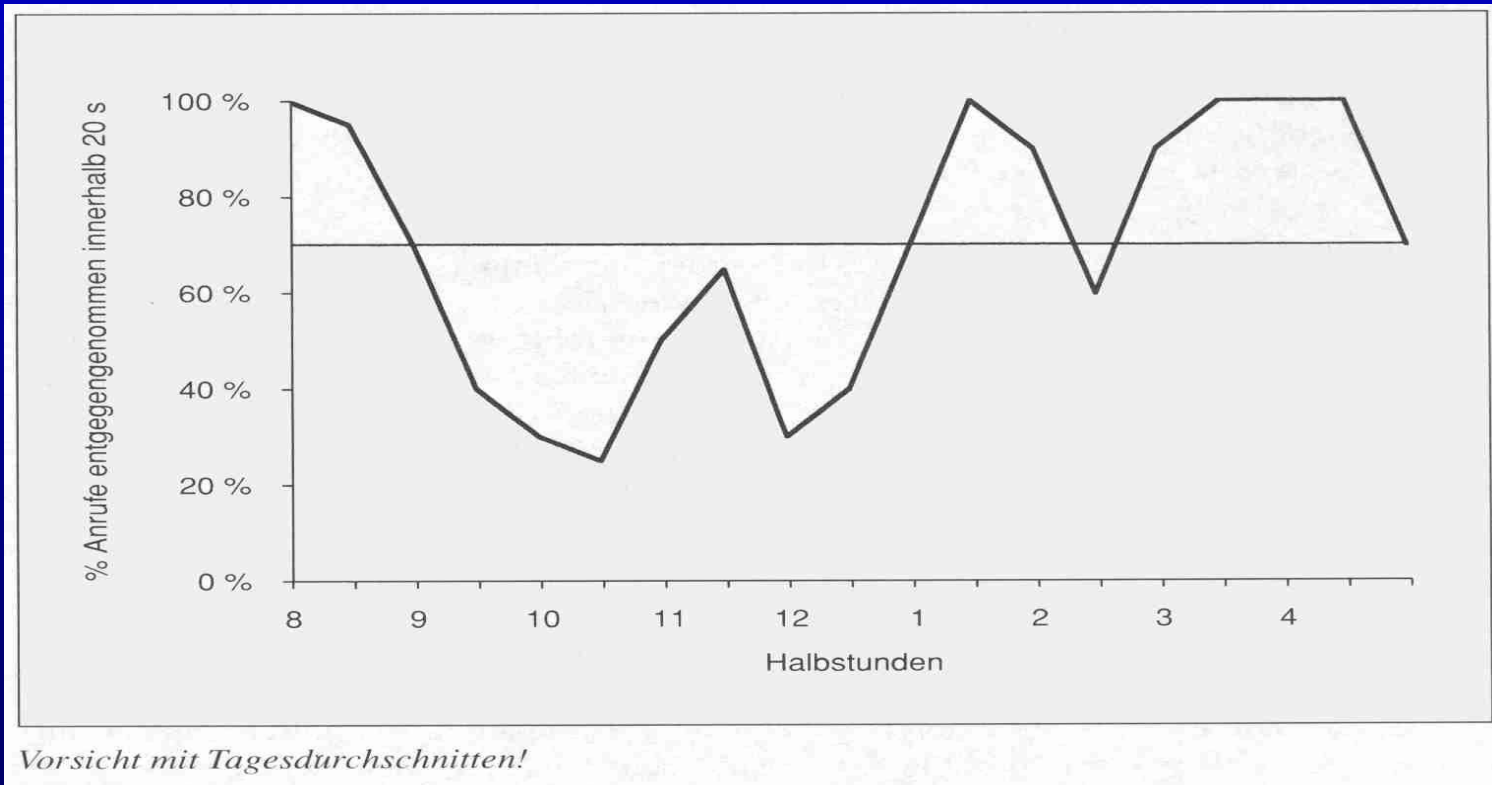


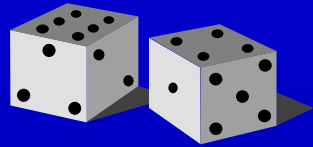


Call Center Planung

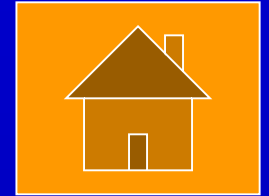


Servicelevel 1/2 Stundenwerte am Tag





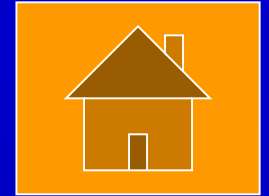
Call Center Planung



Personal und Leitungsbedarf nach Erlang

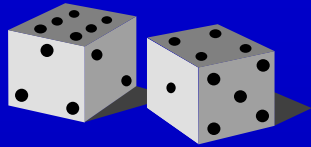
- ❑ Erlang C berechnet die Wartezeit in einer Warteschlange aus:
 - 1. Arbeitsvolumen (a): Einheit ist **1Erlang = 1Stunde**
 - Anzahl auf Bedienung wartender Kunden (Anrufzahl)
 - Bedienzeit pro Kunde (Bearbeitungszeit)
 - 2. Arbeitskräfte (n) :
 - Anzahl zur Verfügung stehender Bedienungen (Agents seated)
- ❑ Angenommen wird, daß niemand auflegt oder auf Besetzt stößt, also ein guter Servicelevel vorhanden ist.

Call Center Planung



Leistungsbedarf- und Personalbedarf





Call Center Planung



Das Arbeitsvolumen/h in „Erlang“

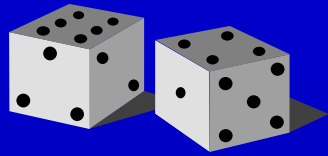
$$\text{Arbeitsvolumen } a = \frac{\text{Anrufe} \times \text{Bearbeitungszeit}}{3600 \text{ Sekunden}}$$

Probability of Delay „Erlang C“

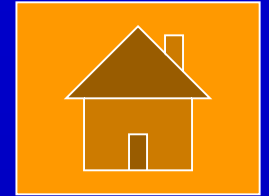
$$P(> 0) = \frac{\frac{a^n}{n!} * \frac{n}{n-a}}{\left(\sum_{i=0}^{n-1} \frac{a^i}{i!} \right) + \frac{a^n}{n!} * \frac{n}{n-a}}$$

P = Wahrscheinlichkeit von Wartezeit > 0 bis 1; oder >0% bis 100%

a = Arbeitsvolumen in Erlang; n = Anzahl verfügbare Agenten



Call Center Planung



„Erlang B“ zu Berechnung des Leitungsbedarfs

$$P = \frac{\frac{a^n}{n!}}{\sum_{i=0}^n \frac{a^i}{i!}}$$

P = Verlustwahrscheinl.
 a = Arbeitsvolumen in Erlang
 n = Anzahl Leitungen

Leistungs-
Belegung

Warte-
zeit

Sprechzeit

Ziel-Servicelevel erreicht

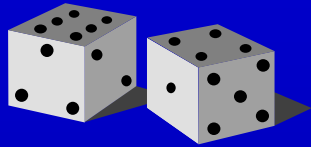
Wartezeit

Sprechzeit

Ziel-Servicelevel nicht erreicht

Erlang B geht davon aus, daß Anrufer bei Besetzt keine Wahlwiederholung durchführen.

Leistungsbedarf und Personalkapazität sind voneinander abhängig (Grafik „C“).



Call Center Planung

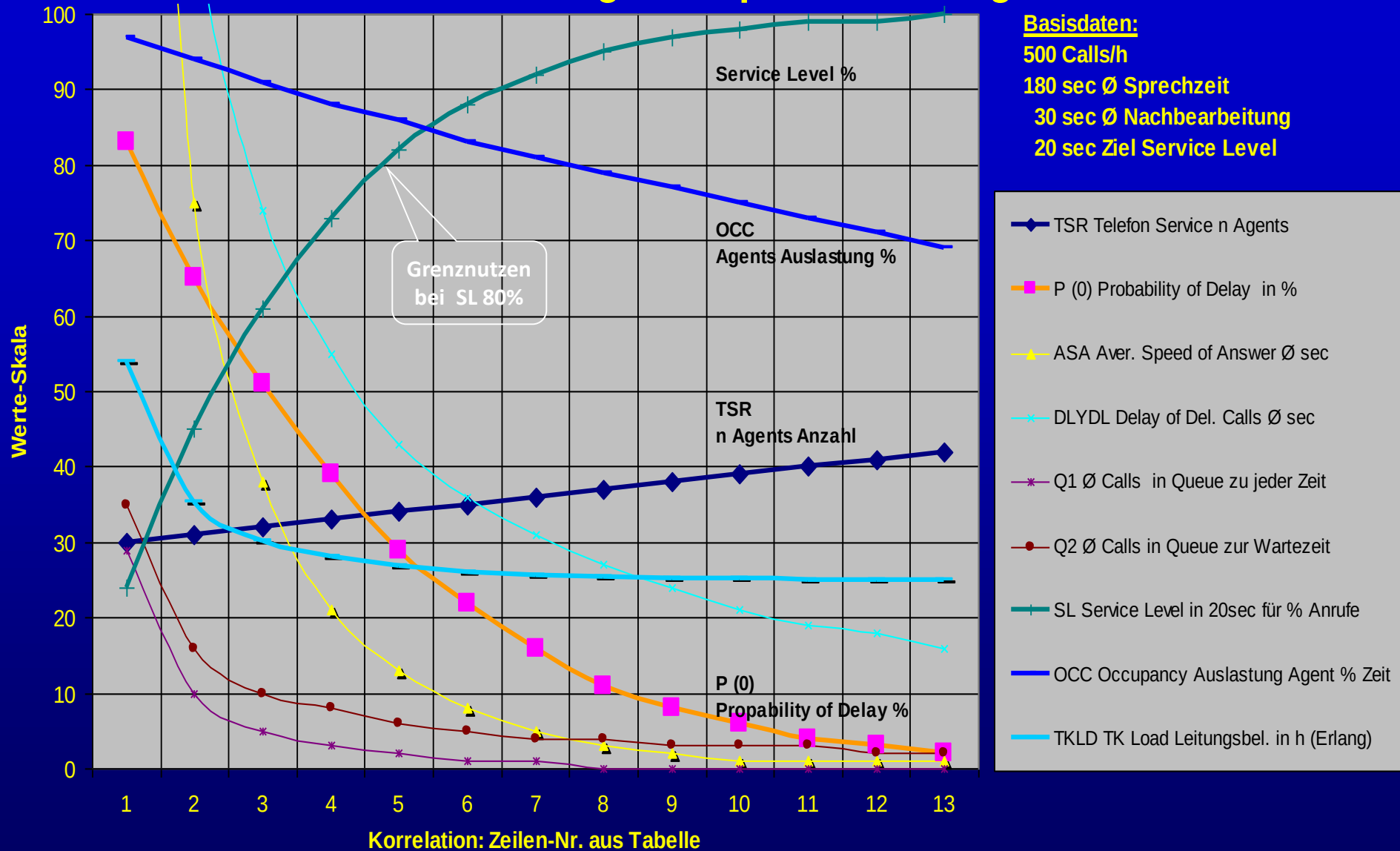


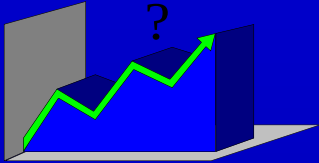
Berechnungen mit Erlang

Basisdaten	TSR=n	P (>0)	ASA	DLYDL	Q1	Q2	SL	OCC	TKLD
	Telefon	Probability	Aver. Speed	Delay of	Ø Calls	Ø Calls	Service Lev.	Occupancy	TK Load
	Service	of Delay	of Answer	Del. Calls	in Queue	in Queue	in 20sec	Auslastung	Leitungsbel.
	n Agents	in %	Ø sec	Ø sec	zu jeder Zeit	zur Wartezeit	für % Anrufe	Agent % Zeit	in h (Erlang)
Calls 1/2h: 250	30	83	208,7	252	29	35	24	97	54,0
Ø Sprechzeit: 180 sec	31	65	74,7	115	10	16	45	94	35,4
+	32	51	37,6	74	5	10	61	91	30,2
Ø Nachbearb., 30 sec	33	39	21,3	55	3	8	73	88	28,0
=	34	29	12,7	43	2	6	82	86	26,8
Ø Bearb.zeit 210 sec / Call	35	22	7,8	36	1	5	88	83	26,1
Service Level: 80/20 Ziel	36	16	4,9	31	1	4	92	81	25,7
	37	11	3,1	27	0	4	95	79	25,4
	38	8	1,9	24	0	3	97	77	25,3
	39	6	1,2	21	0	3	98	75	25,2
	40	4	0,7	19	0	3	99	73	25,1
	41	3	0,5	18	0	2	99	71	25,1
	42	2	0,3	16	0	2	100	69	25,0

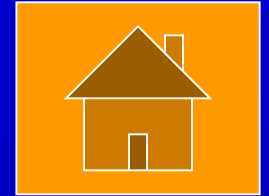
1 Erlang = 1h; für 1/2h TKLD-Werte halbieren !

Berechnungs-Beispiel mit Erlang



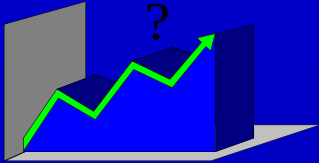


Call Center Planung

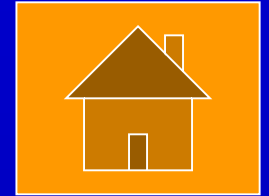


Servicelevel Zusammenfassung

- ❑ Bei steigendem Servicelevel sinkt bei gleichem Arbeitsanfall die Arbeitsbelastung.
- ❑ Mit steigendem Servicelevel stellt sich ein Punkt des abnehmenden Grenznutzens ein.
- ❑ Bei gleichen Servicelevel sind größere Gruppen effizienter (z.B. Zusammenfassung als virtuelles Call Center).
- ❑ Bei gleichem Arbeitsanfall und mehr Mitarbeitern sinkt die Leitungsbelegung und damit die Wartezeit (ASA).



Call Center Planung

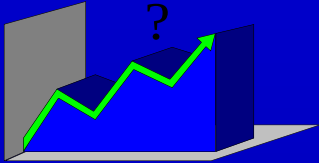


Arbeitsanfall außer Calls

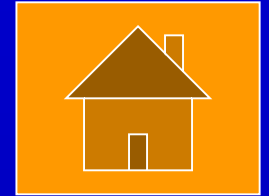
- Vorgänge die im Call Center nicht sofort bei Eingang „live“ bearbeitet werden müssen, z.B.

- Briefkorrespondenz
- Fax
- Email

werden nicht nach Erlang berechnet, sondern traditionell geplant.

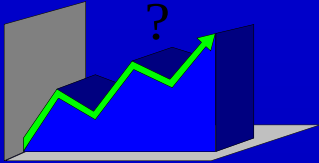


Call Center Planung

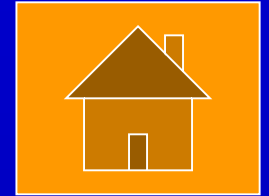


Routing

- ❑ Inbound Calls können mit ACD-Technik zwischen Call Center Standorten so geroutet werden:
 - 1 Zuweisung nur nach festem Prozentsatz pro Standort.
 - 2 Interflow-Vernetzung mit Zuweisung nach steuerbaren Kriterien. Gespräche können z.B. aus der Warteschlange oder nach Art der Gespräche zwischen allen Standorten durch manuellen Eingriff umgeleitet werden. (Otto, Quelle, HOT usw.)
 - 3 Virtuelles Call Center mit mehreren Standorten kann wie eine ACD-Gruppe automatisch gesteuert werden.

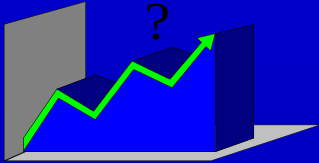


Call Center Planung



Skill Based Routing

- ❑ Mit Skill Based Routing werden die Anrufe je nach Anliegen zu entsprechend qualifizierten Agents geleitet.
Entweder manuell oder automatisch durch Touch Tone Wahl vom Kunden.
- ❑ Ein Routingplan für die ACD steuert nach folgenden Daten:
 1. Gesprächstypen Qualifikation (z.B. Bestellung, Support)
 2. Individuelle Agents Qualifikation und Kompetenzrangfolge.

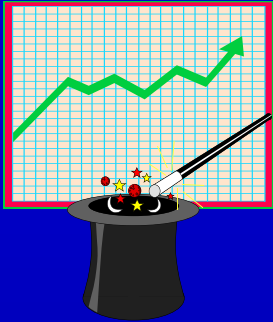


Call Center Planung

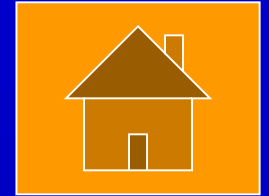


Skill Based Routing - Beispiel

Routingplan				
Reihenfolge Routing	Bestellungen Textil	Bestellungen Hartwaren	Support Textil	Support Hartwaren
Qualifikation 1	Agent Typ 1	Agent Typ 7	Agent Typ 1	Agent Typ 7
Qualifikation 2	Agent Typ 2	Agent Typ 6	Agent Typ 2	Agent Typ 6
Qualifikation 3	Agent Typ 4	Agent Typ 9	Agent Typ 6	Agent Typ 8
Qualifikation 4	Agent Typ 3	Agent Typ 1	Agent Typ 5	Agent Typ 9



Call Center Planung



Zusammenfassung

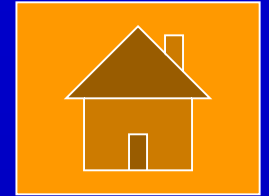
- ❑ Keine Planungsmethode ist perfekt.
- ❑ Daher ist immer eine gute Portion gesunden Menschenverstandes mit einzubringen.
- ❑ Computer-Simulationsprogramme sind in der Lage, komplexen Anforderungen besser zu entsprechen als Erlang, dafür aber schwieriger in der Anwendung zu handhaben.
- ❑ Dennoch ist Erlang B, C neben Hill B die Grundlage für Software-Programme.

Call Center Technologie



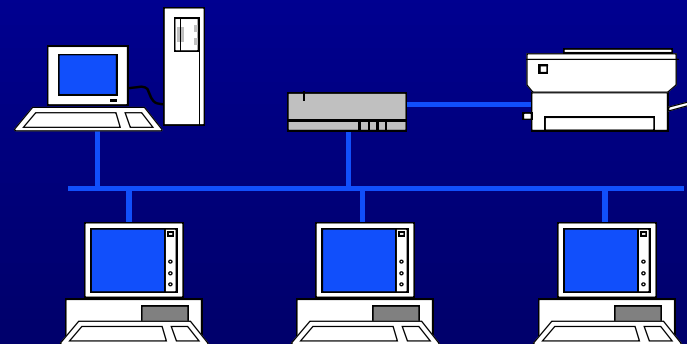


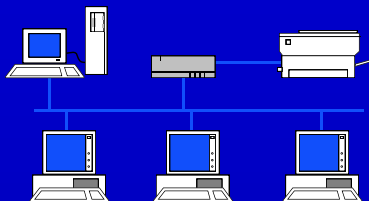
Call Center Technologie



Nutzung der Fähigkeiten im
Unternehmen durch
Qualifikation + Vernetzung

- ☐ Synchronisierung und Integration der Informationssysteme bestimmt den Erfolg heutiger Call Center.
- ☐ Die Technologie beschränkt sich nicht nur auf die Telefonanlage.

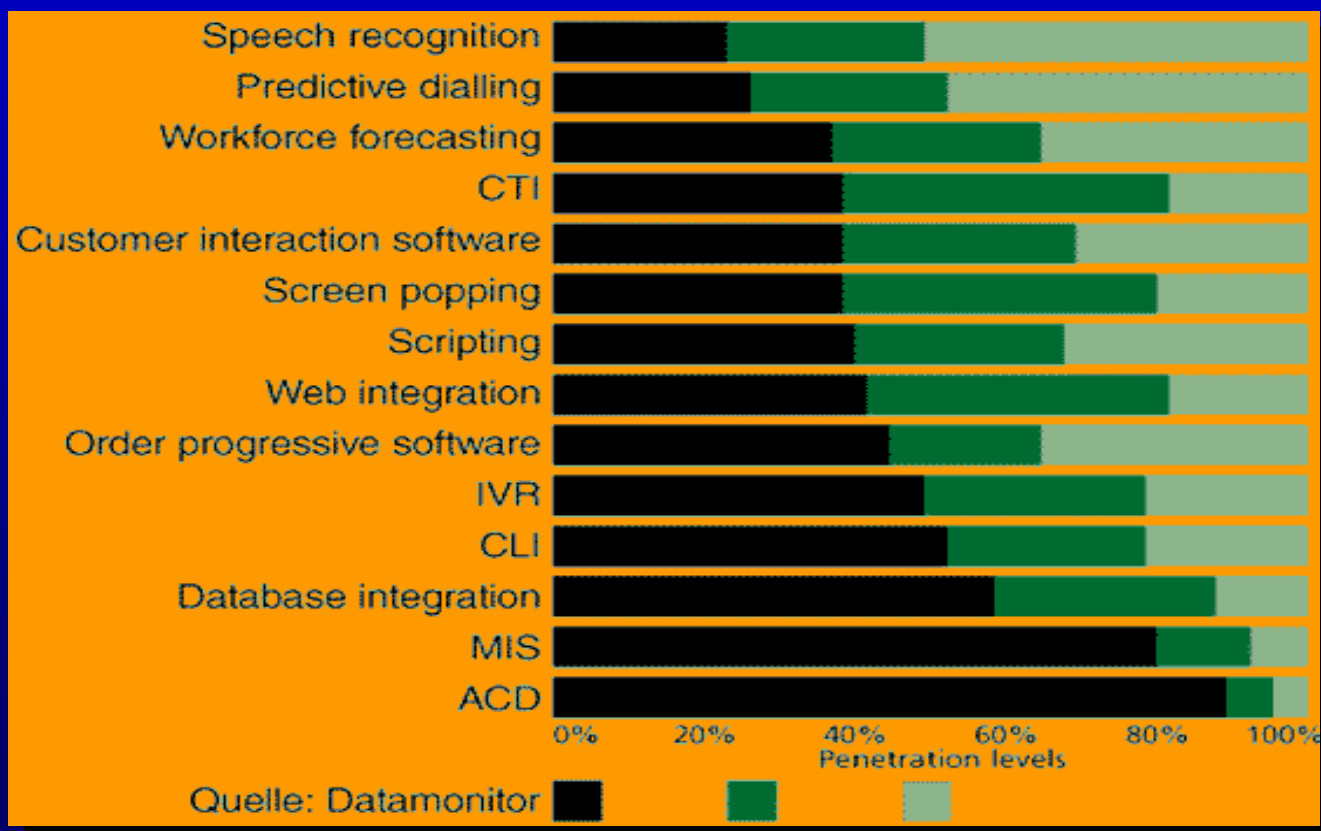




Call Center Technology



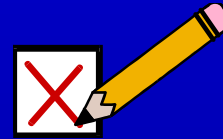
Penetration in Europe 1999 - 2001 - Gap



Call Center Technologie



Sprachkommunikation



andere Kommunikation

ACD Automatic Call Distribution

Fax-Dienste

IVR Interactive Voice Response

E-Mail

CTI Computer Telephony Integration

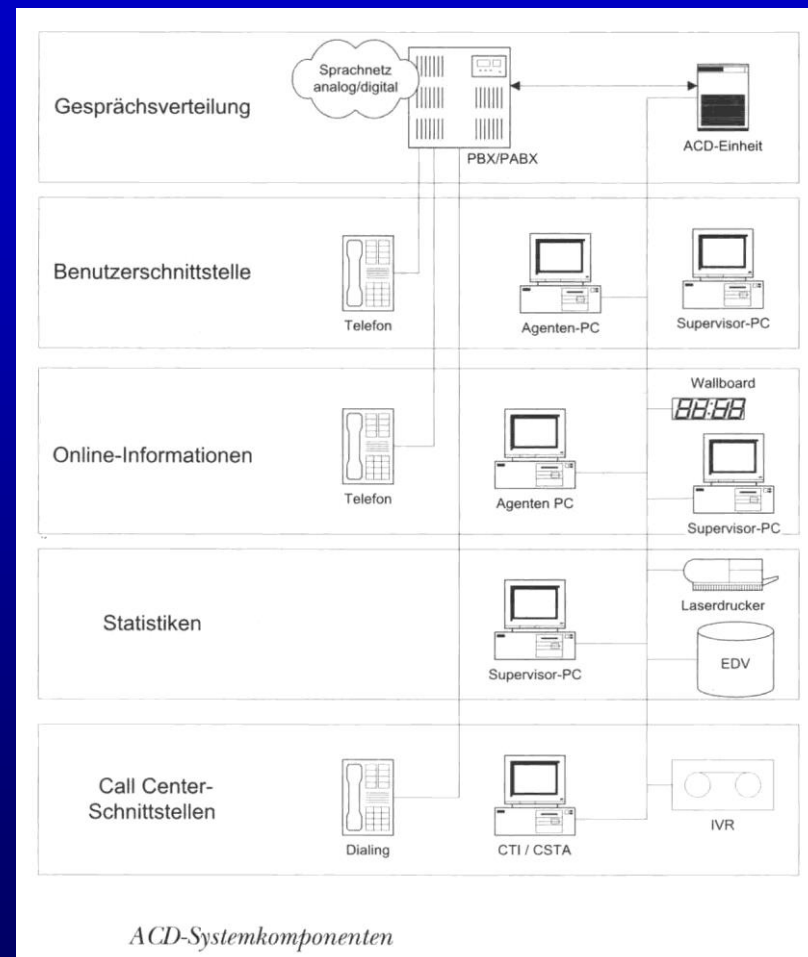
Internet

Call Center Technologie

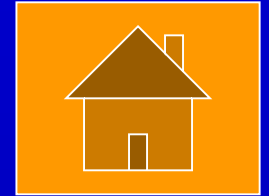


ACD

- Automatic Call Distribution
- Queuing
- Routing
- Skill Based Routing
- Nach A, B, C Kunden Routen
- Auswertungen



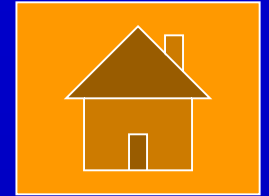
Call Center Technologie



CLI

- Call Line Identification:
Automatische Rufnummer Erkennung
- Damit können die Kundendaten automatisch bei Gesprächsbeginn als „Pop Screen“ eingeblendet werden.
- Vorteile:
 - Zeitersparnis weil Fragen und Suchen entfällt
 - Voraussetzung für optimalen Gesprächseinstieg, wie z.B. Begrüßung mit (richtigem) Namen ohne Rückfrage etc.

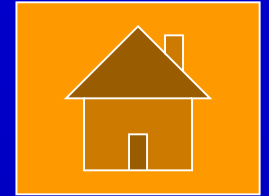
Call Center Technologie



Audiotex / IVR(U) Interactive Voice Response

- Audiotex ist ein Sprachtextansage-System das dem Kunden entweder
 - einen Text ansagt, ohne weitere Interaktion
 - oder erlaubt, verschiedene Textmenüs per Tastenwahl zu steuern.
- Bei IVR übernimmt der Computer den interaktiven telefonischen Kundendialog.
- Die Kommunikation erfolgt von Kundenseite per
 - Tasteneingabe (bewährtes „Touch Tone System“ von AT&T)
 - oder Spracherkennung (noch unterentwickelt)

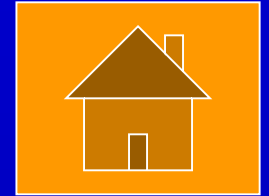
Call Center Technologie



Predictive Dialling (Outbound)

- Übernimmt selbständig das Anwählen des Kunden.
- Reagiert auf Besetztzeichen und Anrufbeantworter
- Hält vereinbarte Rückrufzeiten automatisch ein.
- Der Computer wählt nach Skalierung z.B. so oft, bis jemand erreicht wird - max. Ausschöpfung.
- Das Personal konzentriert sich 100% auf die Gespräche.
- Qualität und Produktivität steigen enorm.

Call Center Technologie

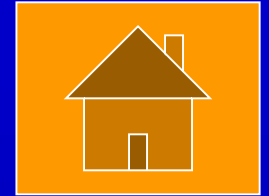


Predictive Dialling Praxis

Erfolgreich eingesetzt in folgenden Outboundbereichen:

- Adressaktualisierung
- Bedarfsermittlung
- Nachfassen von Werbeaktionen
- Verkaufs-Akquisition
- Terminvereinbarungen
- Messeeinladungen

Call Center Technologie



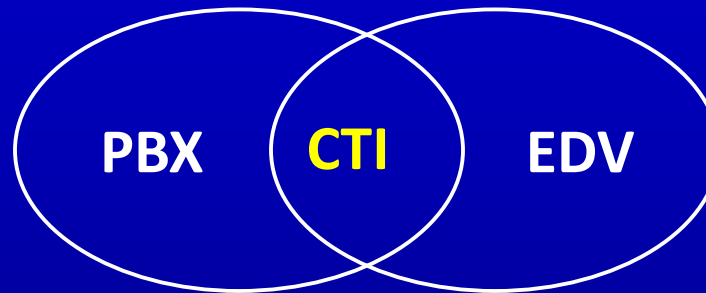
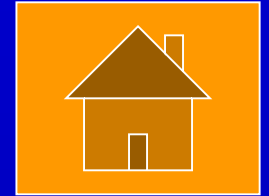
Predictive Dialling Effizienz-Vergleich

Verfahren	Anzahl NK/h	Produktivität
Manual Dialling	12,5	Basic
Preview Dialling	15,5	+ 24 %
Predictive Dialling	19,5	+ 56 %

Business to Private Application

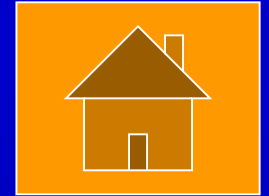
Call Center Technologie

Computer Telephony Integration

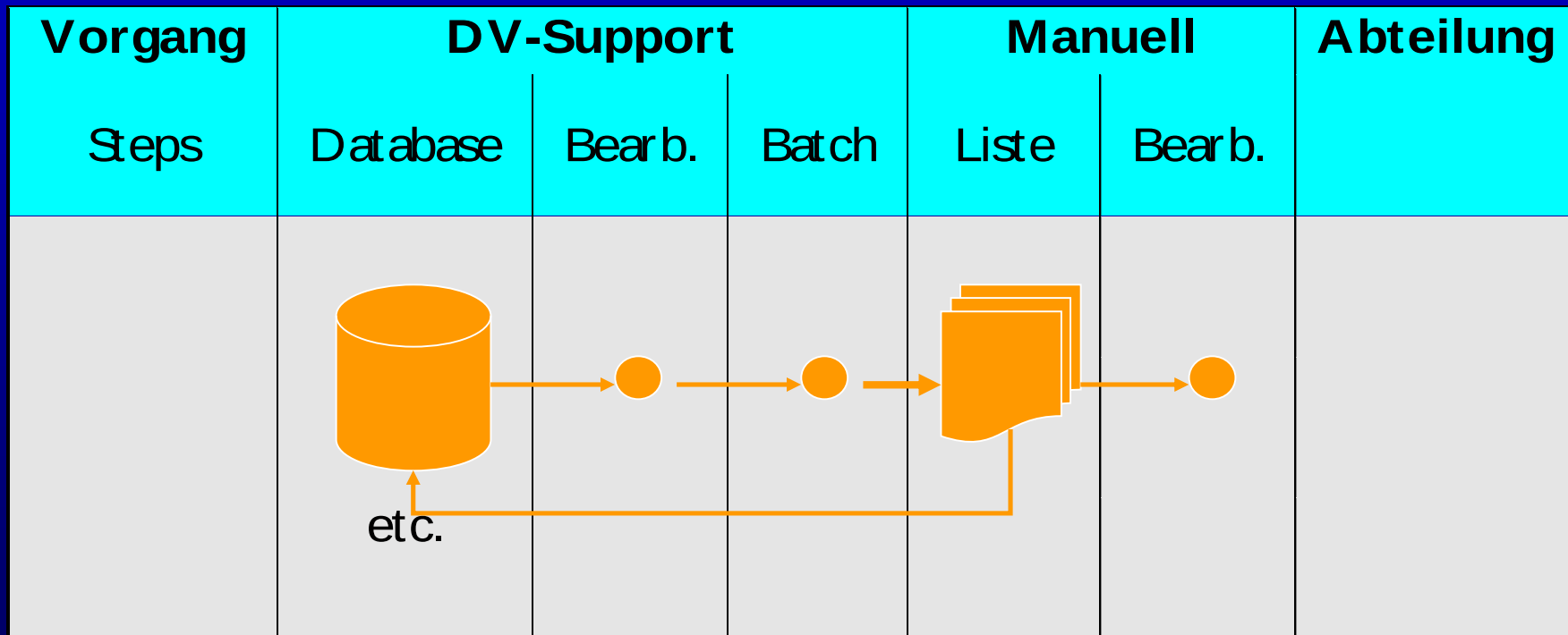


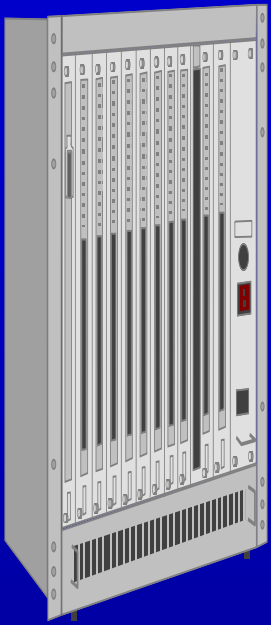
- TK-Anlage (PBX)
- ACD-Anlage
- IVR
- Dialer
- Fax
- E-Mail
- Internet
- Intranet
- Data Warehouse
- Microsoft NT ist angekündigt als Plattform für:
ACD, Sprachdialogsysteme, Dialer, Kontaktmanagement und Internet-Integration mit einer normierten Schnittstelle.

Call Center Workflow



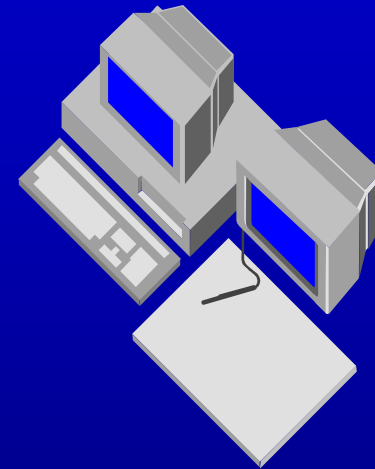
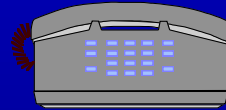
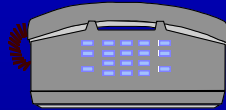
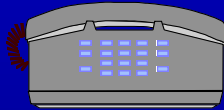
Prozesskette





Call Center Technologie

Ihre TK-Anlage = PBX

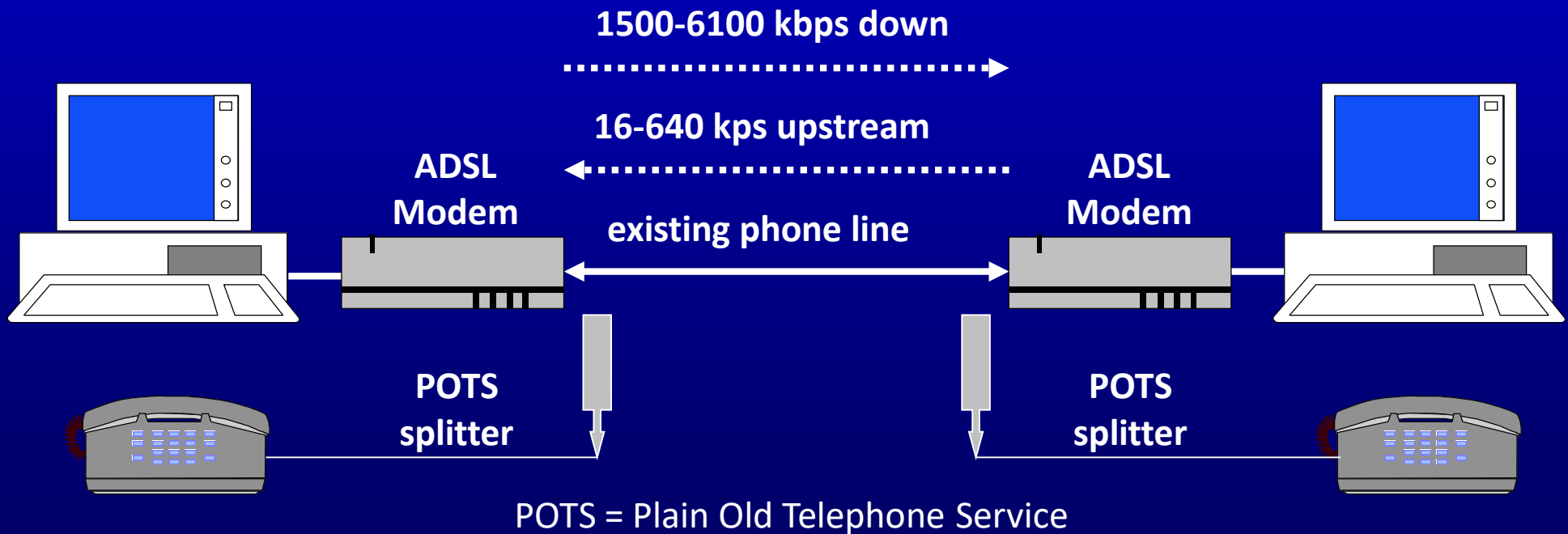
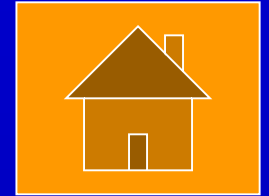


- ISDN, MFV (Ton), IWW (Impuls) ?

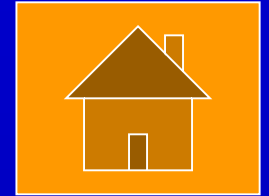
Call Center Technologie

ADSL Assymetric Digital Subscriber Line

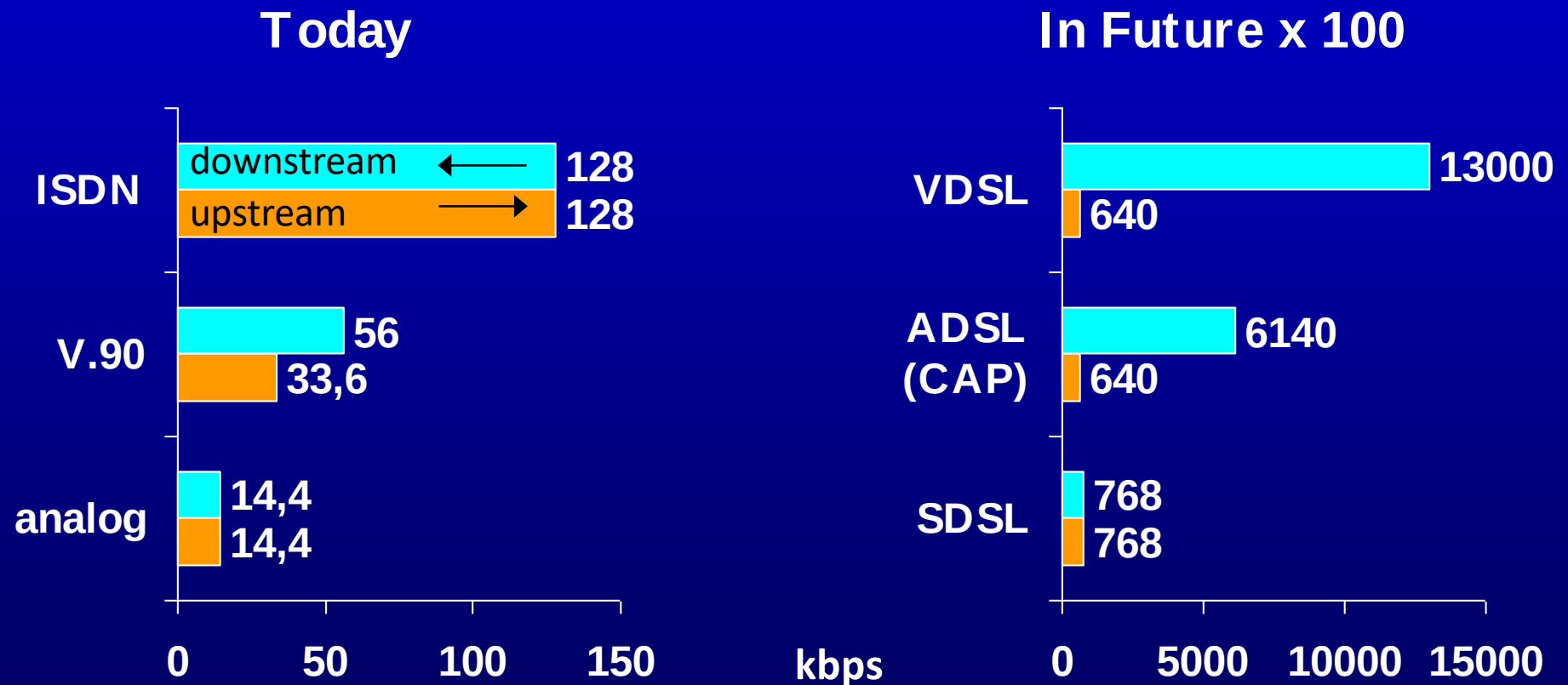
3 Channel Communication



Call Center Technologie



Future Transfer Rates (kBit/sec)



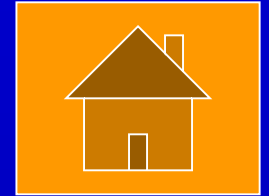
Call Center Lösung



Vorüberlegungen

- Wieviele Linien sind optimal?
- Wieviele Telefonnummern sollen kommuniziert werden - je nach Zweck?
- Verteilung der Anrufe im Call Center nach Fähigkeit und Verfügbarkeit.
- Integration des Call Centers in das Marketingkonzept.
- Wie kann die Kunden-Zufriedenheit und -Bindung erhöht werden?
- Aus- und Weiterbildung des Call Center Personals - Kundenorientierung.

Call Center Lösung



Aktionsplan

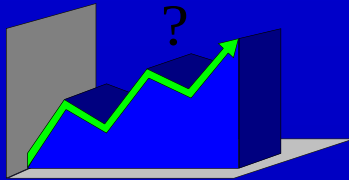
- Flächenbedarf, Personalbedarf
- EDV- und TK-Anlagen Auswahl
- Software-Entscheidung
- Ergonomisches Konzept
- Büromöbel-Ausstattung
- Wahl der Telefongesellschaft
- Rufnummernkonzept
- Mitarbeiterschulung
- PR-Aktivitäten
- Testphase



Call Center Projekt



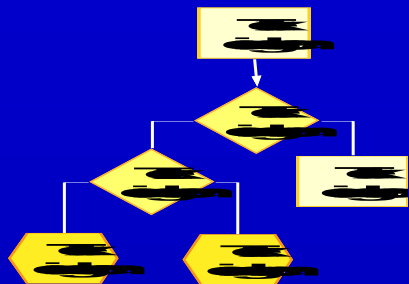
Maßnahmen-Katalog Mitarbeiter			
Bereich	Maßnahme	Wichtigkeit	Quantifizierung
1. Verkauf	Schulung: Aktives Verkaufen mit Database*		
2. Gesprächsqualität	Training: Skripting, Einwandsbegegnung		
3. Argumentation	Einwandsbegegnung, Reklamationen		
4.			
Gesamt	mehr Umsatz		



Call Center Projekt



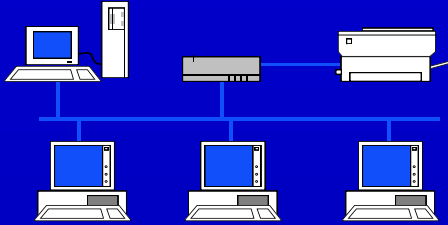
Maßnahmen-Katalog Management			
Bereich	Maßnahme	Wichtigkeit	Quantifizierung
Controlling			
Kapazitätsplanung			
Kundenerwartung			
Gesamt	mehr Umsatz		



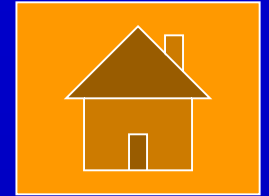
Call Center Projekt



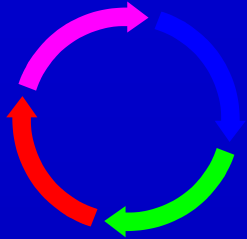
Maßnahmen-Katalog Organisation			
Bereich	Maßnahme	Wichtigkeit	Quantifizierung
Aufbauorga			
Ablauforga			
Gesamt	mehr Umsatz		



Call Center Projekt



Maßnahmen-Katalog Technik (PBX, EDV)			
Bereich	Maßnahme	Wichtigkeit	Quantifizierung
Software			
Hardware			
Internet			
Gesamt	mehr Umsatz		



Call Center Projekt



Maßnahmen-Katalog Zusammenfassung			
Bereich	Maßnahme	Wichtigkeit	Quantifizierung
1. Mitarbeiter			
2. Management			
3. Organisation			
4. Technik			
Gesamt	mehr Umsatz		

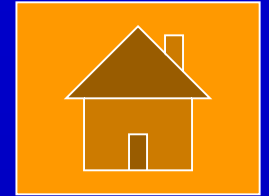
Call Center Projektplan



Monat	1	2	3	4
1. Istanalyse				
- Verkehrsanalyse				
- Prozessanalyse				
- Proz.sytematisierung				
2. Konzeption	5	6	7	8
- Lösungserarbeitung				
- Kostenrechnung				
- Kosten-/Nutzenvergleich				
3. Umsetzung	9	10	11	12
- Verbesserungsmaßnahmen				
- Aktionsplan				
- Controllingmaßstäbe				
- Begleitung der Umsetzung				
4. Monitoring/Controlling			11	12



Call Center Management



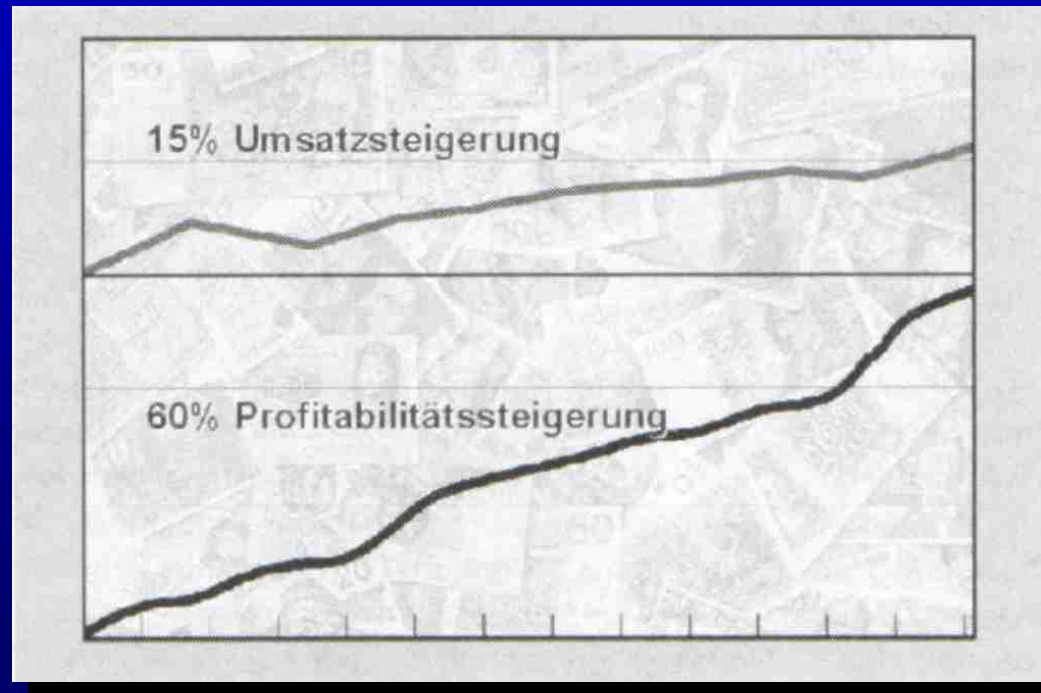
Die besten Call Center ...

1. haben eine unterstützende Kultur (Personalführung)
2. wissen, daß ihre Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sind (Auswahl, Training, Entlohnung etc.)
3. richten Ihre Qualität nach den Kundenerwartungen (Befragung)
4. sehen das Incoming CC als integrierten Teil im Gesamtprozeß
5. haben einen abteilungsübergreifenden Planungsprozeß
6. verfügen über eine effektive Kombination Mensch / Technik.
7. haben das Spannungsfeld Spezialisierung / Integration balanciert
8. ziehen aus den Hauptstatistiken den größt möglichen Nutzen
9. bekommen Unterstützung und Mittel die sie benötigen
10. sind anpassungsfähig, weil zum Experimentieren bereit

Call Center



Mehr Umsatz mit mehr Effizienz versus Profit Beispiel



Your Call Center = Your ...

