

Ein erster Blick auf Call Center

*Tanja Hartwig gen. Harbsmeier, Trainerin und Coach,
Effektive Kundenbetreuung, Köln*



In diesem Kapitel

- ▶ Call Center – eine Definition
- ▶ Die Entwicklung des Call Centers
- ▶ Gutes und Schlechtes voneinander trennen

Seit Jahren schon fragt mich meine Mutter: »Also noch mal: Als was arbeitest du?« Wohlan denn, Mama: Ich arbeite in einem Call Center. Genauer gesagt arbeite ich in vielen Call Centern. Jaja, schon klar – Du weißt nicht, was ein Call Center ist. Dann lies bitte weiter.

Was ist ein Call Center?

Im Prinzip ist ein Call Center die Person am anderen Ende der Leitung, wenn Sie eine Fluggesellschaft oder Ihren Stromversorger anrufen oder eine Banktransaktion per Telefon vornehmen. Manchmal besteht ein Call Center nur aus ein oder zwei Personen, die am Telefon sitzen und Kundenanrufe beantworten. Oftmals ist es auch ein sehr großer Raum, in dem sehr viele Menschen in ordentlich ausgerichteten Reihen am Telefon sitzen und Kundenanrufe beantworten.

Für den Kunden (also für Dich, Mama) ist das Call Center die Stimme der Firma. Wenn Sie wütend sind, werden Sie auch oft wütend auf die Person am anderen Ende der Leitung – schließlich sprechen Sie mit der Firma, stimmt's?

Für die Firma ist das Call Center Kostenstelle, Profitcenter, Haupteinnahmequelle, Hauptfrustrationsquelle, strategische Waffe, strategischer Nachteil, Quelle der Marktforschung, Quelle der Vermarktungslähmung. Das variiert von Firma zu Firma, je nach strategischer Ausrichtung und Fähigkeiten eines jeden Call Centers.

Inbound/Outbound

Call Center kommunizieren auf vielerlei Weise mit ihren Kunden. Inbound Call Center (»inbound«: engl. für »eingehend«) sind diejenigen, die von den Kunden angerufen werden.

Kunden rufen bei Inbound Call Centern an, um Dinge wie beispielsweise Flugtickets zu kaufen, um technischen Support für ihren PC zu erhalten, um Antworten auf Fragen bezüglich ihrer Stromrechnung zu bekommen, um Notfallhilfe zu erhalten, wenn das Auto nicht anspringt,

oder aus einer Vielzahl anderer Gründe, die sie dazu bringen, einen Mitarbeiter eines Unternehmens sprechen zu wollen.

Im Fall von Outbound Call Centern (»outbound«, engl. für »ausgehend«) rufen Mitarbeiter der Unternehmen bei den Kunden an. Ihre spontane Reaktion ist jetzt wahrscheinlich: »Na klar, Telefonmarketing!« Gewiss, Telefonmarketing ist einer der Gründe, aus denen eine Firma bei Ihnen anruft, aber die Firmen haben noch viele andere triftige Gründe dafür.

Vielleicht rufen die Firmen an, weil der Kunde eine Rechnung nicht bezahlt hat, oder sie rufen an, wenn ein vom Kunden gewünschtes Produkt verfügbar ist oder um bezüglich eines Problems des Kunden nachzuhaken oder um herauszufinden, was dieser und andere Kunden gerne hätten, damit Produkte und Dienstleistungen verbessert werden können.



Manche Call Center sind sogenannte Inbound und Outbound Call Center oder auch *Blended Call Center*. Die Agenten in diesen Call Centern bearbeiten sowohl eingehende als auch ausgehende Anrufe. In Kapitel 7 erläutere ich, dass eine gut ausgeführte Mischung zwischen Inbound und Outbound den Betrieb des Call Centers sehr kosteneffizient gestalten und außerdem den Kundenservice verbessern kann.

Die explosionsartig gestiegene Beliebtheit des Internets und die drahtlose Kommunikation haben die Kommunikation zwischen den Menschen qualitativ verändert. Die Leute benutzen immer noch das Telefon – auch wenn sie es inzwischen häufig mit sich herumtragen –, aber neben diesen Telefongesprächen nutzen sie E-Mail, Chat, Webformulare und Instant Messaging als Mittel zur Kommunikation mit Freunden, anderen Menschen und Kaufhäusern – und die Call Center haben darauf reagiert.

Contact Center oder Call Center: Namen sind Schall und Rauch

Immer häufiger werden Call Center auch als *Contact Center* bezeichnet, um zu verdeutlichen, dass dort mehr als nur Telefonanrufe bearbeiten. Diese Einrichtungen sind tatsächlich Zentren für den Kundenkontakt, und zwar in jeder Form, die der Kunde wünscht.



Im Endeffekt entscheidet der Kunde, auf welche Weise er mit der Firma kommunizieren möchte, und es ist Sache der Firma, durch ihr Contact Center angemessen darauf einzugehen.

Ähnlich wie bei Inbound und Outbound Call Centern unterteilen einige Firmen die Behandlung der Kundenkontakte anhand des Mediums – eine Abteilung für Inbound-Anrufe, eine für Outbound-Anrufe, eine für E-Mails und so weiter. Einige, insbesondere kleinere Vorgänge haben dazu geführt, dass es »Multiskill-Agenten« gibt, die alle Kontaktarten bedienen. Die Call Center setzen Multiskill-Agenten aus demselben Grund ein, aus dem sie Agenten für Inbound- und Outbound-Anrufe einsetzen: Effizienz und Service.

Dieses Buch heißt *Call Center für Dummies*, es hätte aber auch genauso gut *Contact Center für Dummies* heißen können. Ich spreche durchweg von Call Handling (Anrufabwicklung oder Anrufbearbeitung) und Call Center. Dies liegt teils an meiner Ausrichtung (ich bin in Call Centern aufgewachsen, wenn auch nicht unbedingt im wörtlichen Sinn), da das Telefon

immer noch den Löwenanteil der Kommunikation zwischen Firmen und Kunden ausmacht. Teils liegt es daran, dass es keinen Unterschied macht. Die Konzepte dieses Buches können auf alle Kommunikationsarten angewendet werden – Anrufe, E-Mails, Chats, Instant Messages oder Rauchzeichen.

Sind alle Outbound-Anrufe negativ?

In den letzten Jahren (und das ist wenig überraschend) haben die Outbound-Anrufe stark zugenommen. Leute zu Hause anzurufen kann eine sehr wirksame und erfolgreiche Marketingstrategie sein. Gut ausgeführt, ist es auch ein großartiges Mittel zum Aufbau von Kundenbindungen.

Ein Beispiel, das ich oft verwende, ist meine Freundin Susanne und ihr Gartencenter. Susanne ist eine vehemente Verfechterin von Gesetzen gegen Telefonmarketing – und eine begeisterte Gärtnerin. Als ich ihr jedoch sagte, dass ich soeben an ihrem Telefon einen Anruf ihres Gartencenters entgegengenommen hatte, der sie darüber informieren sollte, dass gerade die gewünschte Lieferung Tulpenzwiebeln gekommen sei, wollte sie wissen, ob ich darum gebeten hätte, dass sie später noch einmal anrufen. »Nein«, antwortete ich. »Ich haben ihnen gesagt, sie sollen dich auf die Nicht-anrufen-Liste setzen, weil du kein Telefonmarketing magst.«

Der Punkt ist, dass in jeder guten Beziehung die Kommunikation beidseitig ist. Sie rufen Ihre Freunde an, und die rufen Sie an. Das Gleiche kann man – muss man – über gute Geschäftsbeziehungen sagen. Das Problem ist: Wie bei so vielen Dingen haben sich Verkäufer und Telemarketer vom Telefonmarketing mitreißen lassen. Die Call Center-Branche hat sich ein erfolgreiches und kostengünstiges Instrument geschnappt und noch einen Zahn zugelegt.

Und es ist einfacher, preisgünstige Angebote durch preisgünstige Agenten per Telefon zu unterbreiten, als den Kunden zu kennen und zielgerichtete, wertvolle Vorschläge im persönlichen Gespräch zu unterbreiten. Deshalb wurde Telefonmarketing ein Hasardspiel, und jeder bekam zur Essenszeit Anrufe – wegen aller möglichen Dinge.

Daher gibt es bei den Call Centern mittlerweile Regeln – und das ist auch gut so. Aber es ist noch nicht alles verloren. Clevere Verkäufer können immer noch persönliche Kundenbindungen aufbauen. Sie brauchen nur die Erlaubnis dafür. Willkommen im Zeitalter des verantwortungsvollen, persönlichen Telefonmarketings!

Auf der Suche nach der verlorenen Zeit: Die Entwicklung des Call Centers

Call Center sind ein sehr effizientes und effektives Geschäftsinstrument. Ich kann Ihnen nicht sagen, wann genau das erste Call Center eröffnet hat. Man sollte eher fragen: »Wann haben Firmen damit begonnen, Geschäfte per Telefon abzuwickeln?« Call Center sind wahrscheinlich aufgekomen, als das Telefon in den Haushalten Einzug gehalten hatte.

Die Entwicklung der Call Center ergibt durchaus Sinn. Es ist für einen Kunden viel einfacher, den Hörer in die Hand zu nehmen und eine Firma anzurufen, als sich und die Kinder ins Auto zu packen und in die Stadt zu fahren, um ein paar neue Programme zum Kabelfernsehen hinzuzufügen zu lassen. Deshalb wurde das Telefon schon lange Zeit im Geschäftsleben eingesetzt. Als formaler Wirtschaftszweig ist es noch nicht so alt – vielleicht an die 30 Jahre.

Vor Mitte der 70er Jahre verwendeten in den USA Fluggesellschaften und größere Einzelhändler sogenannte Telefonräume – die Vorläufer der Call Center –, die sich entweder in Gebäuden irgendwo im Land befanden oder aus großen Räumen mit vielen Schreibtischen, Telefonen mit vielen Nebenanschlüssen und jeder Menge Papier zum Festhalten aller Vorgänge, bestanden. Ich selbst bin zu jung, um derlei gesehen haben zu können, aber Leute, die das miterlebt haben, beschrieben diese Räume als sehr betriebsam, laut und konfus.



Einer der faszinierendsten Aspekte an Call Centern ist ihr stetiges Streben nach Verbesserung. Die Betreiber von Call Centern sind immer auf der Suche nach besserer Technologie, besseren Managementprozessen, besserem Personal und besserem Training für dieses Personal. All dies gehört zur Satzung eines Call Centers: einen effektiveren Weg zur Kommunikation mit den Kunden zu finden, sodass die Firma den Kunden besser und preisgünstiger dienen kann, damit die Einnahmen erhöht werden.

Automatic Call Distribution – ein Schlüsselfaktor

Einer der wichtigsten Fortschritte in der Call Center-Technologie war die Erfindung des Automatic Call Distributor (»Automatischer Anrufverteiler«), kurz ACD, durch Rockwell International. Rockwell baute dieses spezialisierte Telefonsystem Anfang der 70er Jahre für Continental Airlines. Fluggesellschaften waren wegen ihrer ständigen Suche nach einem Wettbewerbsvorteil die ersten und enthusiastischsten Anwender von Call Centern.

Der ACD bediente sich einer bereits gut laufenden Geschäftspraxis – Telefonräume oder Call Center – und erhöhte die Effizienz um 200 bis 300 Prozent. Mehr zu ACD und anderen spannenden Call Center-Technologien finden Sie in den Kapiteln 8 und 9.

Der ACD erhöhte die Praktikabilität größerer, zentralisierter Call Center, indem eine große Zahl eingehender Anrufer gleichmäßig auf die Belegschaft des Call Centers verteilt wurde. Mit der Implementierung des ACD kamen die Call Center-Branche und das Call Center als Wirtschaftszweig erst so richtig in Gang.

Die jüngere Geschichte

Heute ist die Call Center-Branche ein bedeutender Wirtschaftszweig. Allein in Deutschland gibt es mehr als 5.600 Call Center, in denen knapp 400.000 Mitarbeiter arbeiten – das heißt fast jeder Hundertste Erwerbstätige arbeitet in einem Call Center. Nahezu alles kann von zu Hause, vom Büro, vom Auto aus erworben werden – oder wo auch immer Sie ein Telefon in die Hand bekommen oder sich ins Internet einwählen können.

Und Call Center entwickeln sich weiter mit atemberaubender Geschwindigkeit. Im Streben nach größerer Effizienz, verbessertem Kundenservice und höheren Umsätzen, verwenden Call Center immer ausgeklügeltere Technologien, darunter Kundendatenbanken mit analytischen und Scripting-Tools, die den Agenten mitteilen, wie man sich jedem einzelnen Kunden bestmöglich nähert.

Call Center stehen an der Spitze der Outsourcing-Debatte, weil die Firmen ihre Call Center-Belange ins Ausland verlagern, wo es qualifizierte, aber weniger kostenintensive Arbeitskräfte gibt. Call Center investieren immer noch viel in ihr Personalwesen, zum Beispiel durch Einstellungstests, progressive Lerntechniken, E-Learning, Wertungslisten und vieles andere, um das beste Personal zu finden.

Die Call Center-Gemeinde ist eine eng verbundene und stolze Gruppe – viele tragen ihre spezifischen Branchenkenntnisse wie eine Ehrenmedaille –, die ihr Netzwerk, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten durch Berufsverbände, industrielle Publikationen, Messen und spezielle Trainings- und Zertifizierungsmaßnahmen verbessert. Im Bestreben, mit Menschen, Abläufen und Technologien besser umzugehen, hält sich die Branche an jeden Managementansatz oder jede Philosophie, der beziehungsweise die einen Vorteil verspricht, wie zum Beispiel ISO 9001, statistische Prozesslenkung und Six Sigma. Diese Programme werden in Kapitel 13 besprochen.

Die Entwicklung der Ansichten über Call Center

Am wichtigsten ist, dass die Firmen ihre Meinung über Call Center geändert haben – vom Kostencenter und in manchen Fällen notwendigen Übel hin zum Profitcenter und Wettbewerbsvorteil. Heute sind ganze Firmen um die Möglichkeiten eines Call Centers herum errichtet. Sie können beispielsweise Computer von einer Firma kaufen, die gar keine Ladenlokale besitzt, oder Ihre Bankgeschäfte mit einer Bank abwickeln, die keinen Filialbetrieb hat – nur Telefon oder Internet existieren als Optionen.

Nicht alle diese Veränderungen und Entwicklungen wurden als positiv betrachtet. Call Center und deren Manager sahen sich bereits einigen Schwierigkeiten gegenüber. Teils wegen der Auswirkungen, die Call Center auf das tägliche Leben der Menschen hatten, und teils, weil schlechtes Management und ungute Geschäftspraktiken den Unmut der Kunden und die Aufmerksamkeit der Gesetzgeber erregten.

Rechtliche Bestimmungen

Allzu aggressive Praktiken beim Telefonmarketing führten zu Gesetzen im Zusammenhang mit Telefonverkäufen, die festlegen, wer kontaktiert werden darf und wer nicht und wie Leute kontaktiert werden können. Einigen Firmen wurde vorgeschrieben, wie schnell sie eingehende Anrufe beantworten müssen – eine Antwort auf schlechten Service und lange Verzögerungen, die einige Kunden in der Vergangenheit hinnehmen mussten.

Darüber hinaus haben Datenschutzbestimmungen den Grad der Komplexität erhöht, wie Call Center Kundeninformationen sammeln und verwenden. Über weitere Gesetze, die bestimmen, wie und wo Call Center arbeiten dürfen, wird in vielen Ländern derzeit nachgedacht. In Kapitel 12 erfahren Sie mehr über die Gesetzgebung im Zusammenhang mit Call Centern.

Einige der juristischen Herausforderungen, denen sich Call Center gegenübersehen, wurden durch unzureichende Geschäftspraktiken und manche durch den Erfolg der Branche verursacht. Eine explosionsartige Nachfrage nach Call Center-Dienstleistungen – seitens der Firmen und seitens der Kunden – hat die Branche der Möglichkeit beraubt, in Größe und Leistung zu wachsen und gleichzeitig den qualitativen Standard zu wahren. Dennoch: Unterm Strich wachsen Call Center weiter hinsichtlich Anzahl, Fähigkeiten, Erfahrung und Leistung, und zwar weil sie effektive und effiziente Geschäftsinstrumente sind, die das steigende Bedürfnis der Kunden nach Bequemlichkeit befriedigen.

Wie man Call Center zum Laufen bringt

Ein Call Center zu leiten ist nicht einfach, weil es sich bei Call Centern um eine komplexe Angelegenheit handelt. Es ist nicht bloß die Technologie – das ist der einfache Teil! Call Center sind ein Mikrokosmos des Geschäftslebens. Um ein gutes Call Center zu betreiben, benötigen die Manager eine ausgewogene Mischung von Menschen, Abläufen und Technologie, um das gewünschte Resultat zu erhalten.



Bedenken Sie folgende Tatsache: Die meisten Call Center basieren auf Menschen – und sogar ziemlich vielen. Löhne und Gehälter belaufen sich üblicherweise auf 60 bis 70 Prozent des Budgets eines Call Centers. Und da die Kunden nahezu jede Frage an das Call Center richten können, müssen die Agenten alle Informationen über Philosophie, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen der Firma stets griffbereit haben. Fügen Sie all diesem noch eine große Vielzahl und Vielfalt an Kunden hinzu, und Sie haben eine Menge zu tun – auch mit der besten Technologie, damit alles glatt läuft. Wenn Sie es jeden Tag mit Hunderten und Tausenden von Anrufen zu tun haben, kann der kleinste Engpass bei der Erledigung von Dingen zu einem großen Problem werden.



Es summiert sich

Wenn die Gesprächsdauer in einer Firma, die eine Million Anrufe beantwortet, um eine Sekunde pro Anruf ansteigt, führt das zu 280 zusätzlichen Arbeitsstunden für das Call Center. Das wiederum erfordert ungefähr 380 zusätzliche Arbeitsstunden bei der Stellenbesetzung. (In Kapitel 5 erfahren Sie mehr zu solchen Berechnungen.)

Woran man gute Call Center-Manager erkennt



Ein guter Call Center-Manager muss vieles sein: Analyst, Buchhalter, Ingenieur, Psychologe und Motivator.

Gute Manager haben einen ausgeprägten Sinn für Nutzen – sie kennen ihre Rolle und ihren Job innerhalb des Betriebs. Sie besitzen klare und messbare Ziele und wissen diese anzusteuern. Sie verschmelzen auf effiziente Art Personal, Prozessmanagement und Technologie – und achten dabei darauf, sich nicht selbst zu beschränken oder sich zu sehr auf einen bestimmten Bereich zu konzentrieren.

Weitere Informationen über den Manager eines Call Centers erhalten Sie in Kapitel 3.

Die Unternehmenskultur bestimmen

Da Call Center so stark auf Menschen beruhen, ist für ihren erfolgreichen Betrieb die Bestimmung und Erzeugung einer unterstützenden Unternehmenskultur notwendig. Eine solche Unternehmenskultur sollte meiner Ansicht nach die Werte und Vorstellungen klar festlegen, die den Auftrag des Call Centers unterstützen. (Wie Sie Ihren Auftrag entwickeln, erfahren Sie in Kapitel 2.)

Sobald das Management die Werte und Vorstellungen bestimmt hat, die für den betrieblichen Erfolg wichtig sind, wird es diese Elemente in jeden Teil des Betriebs integrieren: Firmenphilosophie, Prozesse, Kommunikation, Ziele, Belohnungen – überall.

Was ein gutes Call Center ausmacht

Ein gutes Call Center besitzt eine starke Unternehmenskultur, in der die Leute in einem gemeinsamen Rahmen aus Werten und Vorstellungen arbeiten und durch ein gemeinsames Ziel und eine starke Ausrichtung auf das Firmenziel miteinander verbunden sind. Das Management richtet ständig alles, was das Call Center tut, an den Firmenzielen und der erwünschten Unternehmenskultur neu aus.

Generell sollte Ihr Call Center drei Bereiche bedienen (siehe Abbildung 1.1):

- ✓ **Gewinnerzielung:** Hierzu gehört alles, was zum Gewinn beiträgt – Verkäufe, Verbesserungen, Kundenbindung, Inkasso und die Rückgewinnung verlorener Kunden (siehe Kapitel 3 und 16).
- ✓ **Effizienz:** Bezieht sich auf den kostengünstigen Betrieb des Unternehmens – sei es nun der Betrieb des Call Centers oder die Erledigung der Arbeit für das Unternehmen (siehe Kapitel 3 und 5). Generell ist das Call Center ein effizientes Mittel, um Kunden von einer neuen Aktion zu informieren.

- ✓ **Kundenzufriedenheit:** Sorgt für wirklich langfristige Umsätze – bauen Sie Kundentreue auf und sehen Sie zu, dass die Kunden ihre Geschäfte weiterhin mit Ihnen machen (siehe Kapitel 3 und 14). Call Center erleichtern (wünschenswerterweise) die Dinge für den Kunden. Das Call Center steht bereit, wenn der Kunde es benötigt, und hat Zugriff auf alle notwendigen Informationen, um die Kundenfragen zu beantworten. Versuchen Sie einmal, den Angestellten an der Kasse oder etwa den Geschäftsführer Ihres Sportwarenladens anzurufen – glauben Sie mir, selbst wenn Sie durchkommen, erhalten Sie wahrscheinlich nicht die Antworten, die Sie brauchen.

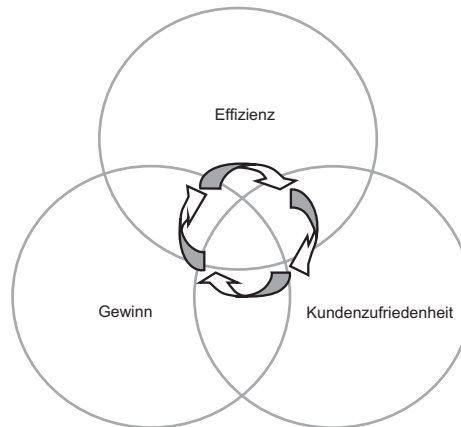


Abbildung 1.1: Voneinander abhängige Geschäftsziele



Es ist ein Irrtum anzunehmen, dass Gewinn, Effizienz und Kundenzufriedenheit verschiedene Ziele seien. In Wirklichkeit bedingen sie einander sehr stark, wie Sie in Abbildung 1.1 sehen. Gute Umsätze sind ohne einen gewissen Grad an Effizienz nicht möglich, und nur zufriedene Kunden werden auch weiterhin etwas kaufen. Damit Kunden zufrieden bleiben, wollen sie dasselbe, was Call Center in ihrem Bereich tun – effiziente Transaktionen. Für die meisten Kunden ist ein Gespräch mit Ihrem Call Center nicht der Höhepunkt des Tages!

Wenn ein Call Center es nicht schafft, einem Kunden im ersten Anlauf etwas zu verkaufen, wird der Gewinn nicht maximiert, denn Kunden, die Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt wirklich wollen, müssen zurückrufen. Dies bedeutet Ineffizienz aufgrund doppelten Aufwands. Es zeugt auch von schlechtem Service, weil die Kunden mehr Arbeit haben, als sie wollten, als sie den ersten Anruf getätigt haben.

So ist's richtig ...

Wenn die Maschinerie gut funktioniert, zeigt ein gutes Call Center die folgenden Merkmale:

- ✓ Es konzentriert sich auf seine Firmenziele.
- ✓ Es beantwortet Anrufe und E-Mails schnell.

- ✓ Die Mitarbeiter haben eine hohe Arbeitsmoral.
- ✓ Es beantwortet einen hohen Prozentsatz der Kundenanfragen beim Erstkontakt.
- ✓ Es bewertet Kundenzufriedenheit als Indikator für guten Service und erreicht eine hohe Kundenzufriedenheit.
- ✓ Es ist für die Firma eine wesentliche Einnahmequelle.
- ✓ Es verfügt über gute Verfahren zum Sammeln und Darstellen der Leistung: Jeder weiß, wo er steht – monatlich, täglich, stündlich und sogar in Echtzeit.
- ✓ Es ist effizient – nur wenig Nachbearbeitung ist notwendig: Die Gespräche sind konsistent in ihrer Länge und erfordern nur ein Minimum der Zeit des Kunden zur Lösung des Problems.
- ✓ Es lässt jeden engagiert und zielgerichtet an einer Sache arbeiten, überfordert aber niemanden.
- ✓ Es verbessert ständig die Abläufe, um stets Fortschritte im Service, in der Effizienz und beim Gewinn zu erzielen.
- ✓ Es wird von der Firma als strategischer Vorteil betrachtet – als Verbündeter des übrigen Betriebs.

... *so nicht*

Und das findet man in einem Call Center, das nicht richtig funktioniert:

- ✓ Es gibt lange Wartezeiten, bevor die Kunden zum nächsten freien Agenten durchgestellt werden, und wenn es dann geschieht, werden sie oft hin und her verbunden und/oder in die Warteschleife gestellt.
- ✓ Oft sind mehrere Kontakte erforderlich, bevor die Probleme der Kunden gelöst werden.
- ✓ Die Arbeitsmoral ist niedrig und die Fluktuation hoch.
- ✓ Die Kundenzufriedenheit wird nicht bewertet, und wenn doch, dann mit schlechten Ergebnissen.
- ✓ Die Dynamik von Arbeitsabläufen wurde nicht verstanden.
- ✓ Das Personal ist in Bedrängnis, hetzt von einem kritischen Punkt zum nächsten, löscht einige Feuer, aber kommt nicht weiter.
- ✓ Die Arbeitsbedingungen werden nicht verbessert.
- ✓ Die übrige Firma ärgert sich über das Call Center, beklagt die Kosten, stellt die Ergebnisse in Frage und einige reden von Outsourcing.

Dieses Buch vermittelt Ihnen die Strategien, Praktiken und Fähigkeiten, um zu kontrollieren, was Ihr Call Center fabriziert. Ich spreche viel von Zielen und Ausrichtung. Wenn die Ziele gut sind, wenn die Firmenphilosophie und die Abläufe an diesen Zielen ausgerichtet sind und

wenn diese Ziele erreicht werden, dann besitzt das Call Center viele der guten Eigenschaften und nur ganz wenige der schlechten – falls überhaupt.

Ein gut funktionierendes Call Center ist kein Zufall. Es ist das Ergebnis guter Planung und guter Ausführung durch gute Leute.

Ein Blick in die Zukunft

Ich gehe davon aus, dass sich Call Center weiterhin in Gewandtheit, Fähigkeit und Service verbessern werden. Ihr Call Center wird sich wahrscheinlich in Richtung Contact Center entwickeln, indem alle Kommunikationsmethoden in einen schnellen und nahtlosen Kanal integriert werden, unabhängig davon, welche Sprache oder Geräte Ihre Kunden benutzen.

Ich erwarte noch mehr Call Center-Dienstleistungen, die noch besser auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind. Es wird technische Fortschritte geben, vielleicht sogar einige sensationelle, was die Automatisierung in Call Centern angeht. Doch das Ende vom Lied wird sein, dass mehr Call Center einen besseren Service bieten werden. Richtig guter persönlicher Service wird die Minimalanforderung für Geschäfte via Telefon sein. Und da sich Call Center in allen Aspekten verbessern, werden sie immer nach Wegen suchen, um über den Kundenservice hinauszugehen – damit die Erfahrung im Umgang mit der Firma besser wird. Call Center werden all dies tun, weil die Kunden das Beste erwarten – und verdienen.