

Eberhardt Kettlitz

„Hier Amt, was beliebt?“

Geschichte und Geschichten der Callcenter in Deutschland

bfgm fingerhut + seidel



Kurzporträt

Helga Schuler, Jahrgang 1954 und studierte Diplompädagogin, ist eine der Pionierinnen der Callcenter-Branche. 1985 wurde sie Mitarbeiterin in der TAS Telemarketing Gruppe. Sie baute die ersten Callcenter in Deutschland auf und ist Mitbegründerin der PRISMA, Unternehmensberatung für Kundeninteraktionsmanagement, die sie zu einer der führenden Callcenter- und CRM-Beratungsfirmen im deutschsprachigen Raum entwickelte. Für diese unternehmerische Leistung wurde Helga Schuler zur Unternehmerin des Jahres 1999 (Prix Veuve Clicquot) gewählt. Seit 2002 berät und begleitet sie mit ihrem Netzwerk „top-perform, Managementberatung für Wachstum und Performance“ Unternehmen bei der Veränderung von Organisationen.



Helga Schuler

Helga Schuler ist eine gefragte Referentin und veröffentlicht in Fachzeitschriften und -zeitschriften. Sie ist Autorin des aktuellen Buches „Der neue Innendienst“. Ihr nächstes Werk zum Outbound-Telemarketing wird 2009 erscheinen.

Verkaufspraktiken am Telefon oder es herrscht eine gewisse Ignoranz gegenüber dem Verbraucher. Das zumindest legt die Aussage von Jens Fuderholz, der in der Pressearbeit des Call Center Forums arbeitet, und Ulrike Propach, der stellvertretenden Vorsitzenden des Arbeitskreises Public Affairs in der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V., nahe: „Die Call Center Branche hat sich rasant entwickelt. Technisch, wirtschaftlich, organisatorisch. Einer ist auf der Strecke geblieben – der Verbraucher.“

Unlautere Geschäftspraktiken stören und schädigen aber nicht nur den Verbraucher. Auch die Unternehmen, die sie zulassen, tolerieren oder durch ihre Preispolitik sogar fördern, schädigen sich selbst. Schließlich kennt

der Endkunde nicht den beauftragten Callcenter-Dienstleister XY, sondern nur das Unternehmen, in dessen Auftrag angerufen wird. Das gilt im Übrigen auch für Inhouse-Callcenter, weil das Callcenter und jeder Agent das Unternehmen und seine Produkte repräsentieren. Im Endeffekt steht nicht nur das Callcenter in der öffentlichen Kritik, sondern vor allem das Produkt oder die Dienstleistung eines bestimmten Anbieters. Deshalb liegt es im urenigensten Interesse eines jeden Unternehmens, das mit Werbung, Verkauf und Dienstleistungen per Telefon arbeitet, dieser Problematik und ihrer Öffentlichkeit äußerste Aufmerksamkeit zu schenken. So wie es schon Hermann Heiden 1937 und Donnelley & Gerardi 1981 getan haben.

Helga Schuler: „Durch Callcenter sollen Kunden schnellen, kompetenten und kundenorientierten Service erhalten.“

Man nennt Sie die „Pionierin im Callcenter Geschäft“, denn sie gehören zu den Ersten, die Callcenter in Deutschland initiierten. Wie hat denn alles angefangen?

Vor den Callcentern gab es ja schon das Outbound-Telemarketing. Damit hat für mich eigentlich alles angefangen, das war 1985. Ich war eine der ersten Kommunikationstrainerinnen, die Mitarbeiter von Unternehmen im aktiven Telefonieren ausgebildet hat. Als Diplompädagogin war ich Mitarbeiterin in einer der ersten Telemarketingfirmen, der von Günter Greff gegründeten TAS.

Wie waren Ihre Anfänge als Trainerin?

Mit den Erfahrungen und Eindrücken aus der Praxis der Telemarketingfirma haben wir Outbound-Seminare durchgeführt, weil die Kunden danach verlangten. Da diese sehr erfolgreich waren, ist daraus ein interessantes Geschäftsfeld entstanden. Als Tochterunternehmen der TAS haben wir die „Prisma, Schule für Telefonmarketing“, die sich später zur „Prisma, Unternehmensberatung für Kundeninteraktionsmanagement“ entwickelt hat, gegründet. Wir richteten die ersten Outbound-Teams ein, zuerst für ein Tochterunternehmen der Firma Würth. Dieses verkaufte im gewerblichen Bereich Schrauben an Händler und Unternehmen. Der neue Telefonservice wurde für Gebiete ohne Außendienst eingeführt, kam bei den Kunden sehr gut an und ergänzte den Außendienst sehr erfolgreich.

Wie kam es dann zu den ersten Callcentern?

Schon früh galt mein Interesse dem „normalen“, klassischen Innendienst. Ich fragte mich: „Wir schulen die aktiven Telefonate zum Kunden; es kommen jedoch so viele Kundenanrufe in das Unternehmen hinein, was passiert mit diesen und wie können diese optimiert werden?“ Da will ein Kunde freiwillig das Unternehmen erreichen und – wenn er überhaupt durchkommt – lernt er es erst einmal kennen, indem er durch alle Abteilungen verbunden wird („Dafür bin ich nicht zuständig“). Hat er dann endlich jemanden an der Strippe, wird er unfreundlich und meist auch inkompetent behandelt.

In einem Workshop mit Möbel Unger haben wir erarbeitet: „Was können wir tun, um es dem Kunden leichter zu machen, sein Anliegen telefonisch zu klären?“ Das bedeutete, dass wir die Frage stellten: „Wofür gibt es für den Kunden drei bis vier mögliche Anlaufstellen nach dem Kauf seiner Möbel?“ Es müsste doch eine Stelle reichen, die angerufen werden kann. So entstanden dann „Telefonpools“ bei unseren Kunden, in denen Anrufe gebündelt wurden und der Kunde schnell eine kompetente Antwort auf seine Fragen erhielt. Wir erfuhren erst später, dass man unser System „Telefonpool“ in den USA „Callcenter“ nennt.

Die Telefonpools waren also als erste Callcenter für Inbound-Telefonate eine richtige Eigenentwicklung, ganz ohne Marktbeobachtung?

Ja. Im Jahr 1988 veröffentlichte die Wirtschaftswoche einen Artikel mit dem Titel: „Hilfe für Herrn Wanninger“ in Anlehnung

an die Geschichte des Buchbinder Wanniger von Karl Valentin, der durch alle Abteilungen eines Unternehmens verbunden wird. Das Magazin berichtete über die Zentralisierung der Anrufe und die Optimierung des Kundendienstes bei der DBV Versicherung in Wiesbaden. Der Kundendienstmanager hatte Mitarbeiter aus allen Abteilungen in einen Raum zusammengesetzt und unter einer Telefonnummer einen „Telefonischen Kundendienst“, den TKD eingerichtet. Hier wurden bereichsübergreifend alle Kundenanrufe durch Generalisten beantwortet. Er lies sich aus einer Telefonanlage und einer Holzkiste eine Art „Ur-ACD“ bauen. Darauf waren einfach die 60 eingehenden Telefonleitungen durch Lichter abgebildet. So waren die freien und die besetzten Leitungen auf einen Blick zu sehen und die Erreichbarkeit wurde transparent und für ihn steuerbar. Die Entwicklung von Callcentern hat sich also in Deutschland parallel zu den USA entwickelt. Wir haben Callcenter nicht aus den USA übernommen, sondern zum Teil selbst erfunden.

Sie haben zwei zentrale Punkte bei der Callcenter-Entwicklung angesprochen: Organisation und Technik. Wie würden Sie diese beiden gewichten?

Der Grundgedanke der Callcenter ist vor allem, dass ein Kunde nur eine Telefonnummer hat und eine schnelle, kompetente und kundenorientierte Antwort erhält. Das war ja vorher anders. Da hieß es zum Beispiel bei den Versicherungen: Will man eine Adressänderung für eine Lebensversicherung muss man sich an die Abteilung „Antrag Leben“ wenden. Wenn man aber Leistungen der Krankenversicherung

nachfragen will, gehört man in die Abteilung „Leistung Kranke“. Es gab überall unterschiedliche Ansprechpartner mit eigenen Durchwahlnummern. Durch die Callcenter sollte es der Kunde leichter haben direkt mit einen kompetenten und serviceorientierten Mitarbeiter mit generalistischem Fachwissen zu sprechen. Das Thema Technik stand nicht im Vordergrund, sondern die Prozesse und die Organisation. Die Technik war vielmehr Mittel zum Zweck, das Anrufvolumen transparent zu machen und so überhaupt einmal einen Überblick zu bekommen, wie viel Arbeitszeit das Telefonieren braucht und wie viele Mitarbeiter benötigt werden, um die eingehenden Anrufe mit guter Erreichbarkeit zu beantworten.

Die Callcenter geraten in der letzten Zeit wegen offensiver Verkaufspraktiken verstärkt in die Kritik. Wie sehen Sie mit Ihrer langjährigen Erfahrung diese Kritik?

Wer, bitteschön, sind denn die Schuldigen an diesem Dilemma? Es ist doch nicht der interne oder externe Callcenter-Dienstleister. Treiber sind die Unternehmen und deren Manager, nämlich diejenigen, die ihre Fixkosten reduzieren wollen und damit an der falschen Stelle sparen. Die Folge: Die Agents agieren emotionslos nach vorgegebenem Schema F. Die Konzentration auf die Beziehung zum Kunden und auf guten Service ist leider keine Vorgabe. Dies würde nämlich bedeuten, dass sie nicht Sklave der Prozesse und IT-Vorgaben sind, sondern den Kunden als Menschen wahrnehmen und ihn interessiert anhören. Dann wissen die Agents, was den Kunden bewegt, was er wirklich will, und sie können selbstständig einen wertschätzenden und interessierten Dialog führen.

Ich verstehe nicht, dass sich die Callcenter diese Schuhe anziehen. Sie sind doch eigentlich nur eine Organisationseinheit, die mit einem internen oder externen Auftrag arbeitet. Wenn eine Rechnungsabteilung falsche Rechnungen verschickt, dann sage ich ja auch nicht, alle Rechnungsabteilungen dieser Welt arbeiten fehlerhaft. Stattdessen sage ich, das Unternehmen XYZ ist nicht in der Lage, seine Rechnungen richtig auszustellen. Bei den internen oder externen Auftraggebern muss man also ansetzen. Und hoffentlich stimmen die Kunden konsequent „mit den Füßen“ ab – sprich, dass sie diese kundenfeindlichen Unternehmen boykottieren.

Frau Schuler, welches Thema wird in naher Zukunft die Callcenter beschäftigen?

Callcenter von Unternehmen, die den Anspruch haben, treue Kunden zu gewinnen, müssen sich mit dem Antitrend zur Automatisierung und Anonymisierung auseinandersetzen. Ich nenne diese neue Zielsetzung: „Mit emotional power loyale Kunden gewinnen.“ Das bedeutet, dass die Unternehmen sich überlegen, wie die Mitarbeiter in den Kundenkontakten eine emotionale Bindung zum Kunden gestalten können. Ich sage bewusst „gestalten“ – denn ich bin der festen Überzeugung, dass man Beziehungen zwischen Menschen nicht „managen“ kann! Denn Bindungen zwischen Menschen entstehen emotional und das ist nie wirklich berechenbar und steuerbar.

Beziehungskompetente Menschen können emotionale Bindung aufbauen. Meist relativ einfach; indem sie in einem lockeren Dialog kompetent beraten, indem sie auf die individuelle Geschichte und das besondere Anliegen des Kunden emotional eingehen, kurz den Kunden verstehen. Die Prozesse der Zukunft müssen dies unterstützen und gleichzeitig eine effiziente Abwicklung ermöglichen.

Sind das neue Anforderungen an die Callcenter Agents?

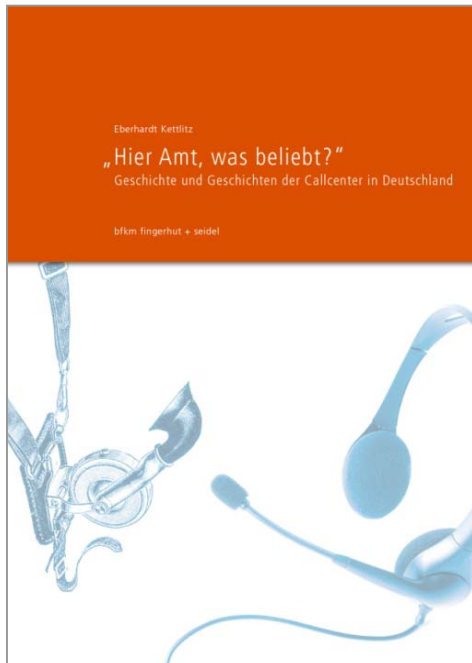
In gewisser Weise schon. Kundenorientierung wird zwar schon ewig gepredigt. Wenn der Mitarbeiter sich aber auf den Kunden wirklich einlässt, dann fordert man emotionale Schwerstarbeit von ihm. Man muss ihn im Umfeld und in seiner Haltung unterstützen. Nur ein Mitarbeiter, der selbst wertgeschätzt wird und in einem gewissen Freiraum handelt, kann seinen Gesprächspartner auch respektvoll und interessiert behandeln.

Unsere neuen Trainingsprogramme dürfen nicht nur Kommunikation mit dem Kunden vermitteln. Es geht vielmehr darum, Verhaltenstrainings umzusetzen, die die Beziehungskompetenz der Mitarbeiter „freilegen“ und ihnen helfen, kontinuierlich diese professionelle Gefühlsarbeit zu leisten, die von ihnen gefordert wird.

Diejenigen Unternehmen, die wissen, dass sie von ihren Kunden abhängig sind, werden also die ursprüngliche Service-Idee der Callcenter weiterentwickeln.

HIER AMT, WAS BELIEBT?

Geschichte und Geschichten der Callcenter in Deutschland



Gehen Sie auf eine Zeitreise!

Erfahren Sie, wie sich die Callcenter in Deutschland von ihren Anfängen bis heute entwickelt haben! Lesen Sie spannende Berichte der Pioniere der deutschen Callcenter-Branche.

Eine kurzweilige Lektüre und das passende Geschenk für Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner.

Leseproben und Wissenstest unter www.bfkm-halle.de.

Bestellung entweder bequem mit dem Onlineformular über das Internet oder per Fax

BESTELLFORMULAR

Buchbestellung "Hier Amt, was beliebt?"

Hiermit bestelle ich die unten angegebene Anzahl von Exemplaren des Buches "Hier Amt, was beliebt?" Geschichte und Geschichten der Callcenter in Deutschland.*

Anzahl Name Vorname Firma

Rechnungsanschrift Strasse PLZ Ort

E-Mailadresse Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?

Fax 0345 68 239 10 · Mail kontakt@bfkm-halle.de

* Preis: 34,90 Euro (incl. MwSt., zzgl. Versandkosten: 1-3 Exemplare 5,00 Euro, ab vier Exemplaren versandkostenfrei; Mengenrabatte sind im Internet veröffentlicht)