



# Das stärkste **Glied**

**Kundenfreundlich** Die CRM- und Call-Center-Branche setzt bei der Verbesserung der Servicequalität auf den „Faktor Mensch“.

von Kristina Schreiber

**G**laubt man den Experten, so geht Kundenbeziehungsmanagement in eine neue Runde. Laut Ralf Korb, Research Director der Rosbacher Hewson Group und Vorsitzender des Council CRM im Deutschen Direktmarketing Verband, wird Customer Relationship Management (CRM) nicht nur weiter wachsen. „Neben den Herausforderungen, den Vertrieb zu optimieren und näher an den Kunden zu bringen, werden Produktivität, Basel II und IT-Sicherheit in den nächsten Jahren die Trends setzen.“ Doch das ist nicht alles. Bisher lechzten Anwender nach komplexen IT-Infrastrukturen und analytischen CRM-Lösungen, um Kunden und deren Verhalten besser zu taxieren sowie Bedürfnisse und Risiken vorzusehen. Nach der Technik-Euphorie scheint man indes einen Parameter für sich zu entdecken, der in der Praxis zwar viel diskutiert, aber nicht immer konsequent einbezogen wurde: den Menschen – in Gestalt des Servicemitarbeiters, der CRM im Vertrieb anwendet, um eine profitable Kundenbeziehung zu gestalten, obschon der Mensch laut Thomas Deutschmann, Vorstandsvorsitzender des CRM-Lösungsanbieters update

software in Wien, der „teuerste Faktor bei der Implementierung“ ist.

**Wenn Mensch und Maschine** – Vertriebspersonal im Call-Center und analytisches CRM zur Kundenbetreuung und -bewertung – „Hand in Hand“ arbeiten, dann müssen Systeme bedienerfreundlich sein. Davon ist Günter Greff überzeugt. „Doch oft sind diese mit Funktionen überfrachtet, mit denen Menschen nicht gern arbeiten“, bemängelt der Call-Center-Experte und Herausgeber der Call-Center Expert-Sites. „Mitarbeiter in zig Masken herumfummeln zu lassen, ist jedoch besonders unter Zeitdruck nicht zielführend.“ Stattdessen müssten sich Systeme als funktional und einfach erweisen. „Mehr als bis zu sieben Kernaussagen in großer Schrift in einer Datenmaske und maximal drei Verkaufsargumente, die sitzen müssen, kann der Agent dem Kunden am Telefon nicht vermitteln“, erklärt Greff.

**Ruft ein Kunde** an, so nutzt etwa der Versender Quelle eine Technologie, die den Datensatz des Kunden öffnet, noch bevor der Mitarbeiter das Gespräch annehmen kann. In Sekundenbruchteilen erstellt eine sogenannte selbstadaptive Prognoselösung eine Handlungsempfehlung, welches Zusatzangebot der Agent dem Kunden im Sinne

des so genannten Cross-Selling machen kann. Laut Greff steigerte dieses Tool, das Quelle seit vergangener Herbst einsetzt, die Abschlussquote im Outbound-Bereich (Anrufe, die vom Call-Center ausgehen) um 26 Prozent. Zugleich erhöhte sich der durchschnittliche Umsatz pro Gespräch um 42 Prozent. „Trotzdem ist die Technik immer nur ein Vehikel für Serviceziele“, warnt der Customer-Care-Experte. In der Anschaffungsplanung von Call-Center- und CRM-Software sollten sich Anwender auf Applikationen beschränken, die man in 90 Prozent der Fälle und somit ständig brauche.

**Heike Riha, Call-Center-Trainerin** und Inhaberin von Call Center Competence in Aalen, gibt ihm Recht. „Gerade im Mittelstand sind große technische Anschaffungen nicht immer zielführend.“ In ihrer Trainerpraxis, so Riha, sei ihr schillernde Technik untergekommen, die nicht immer alle wichtigen Erfordernisse ohne Nachprogrammierung abbilden konnte. Trotzdem würden sich CRM- und Call-Center-Projekte oft zu einseitig mit Technik beschäftigen. „Dabei ist Technik nur so gut wie der Mensch, der sie bedient“, kritisiert Riha. Oft würde zu wenig Wert darauf gelegt, Mitarbeiter frühzeitig in Projekte einzubinden und die personellen Voraussetzungen für ein gelungenes Gesprächsklima zu schaffen. Mitarbeiter müssten beispielsweise trainieren, wie sie ein Cross-Selling-Angebot zielführend in das Gespräch einbinden. So sei es für den Kunden hinderlich, wenn der Mitarbeiter im Zuge des Gesprächsabschlusses noch ein Cross-Selling-Angebot nachschiebe, weil er die Möglichkeit zu spät in der Datenmaske erspäht hat. Um ein Telefonat nicht zu überfrachten, empfiehlt Riha etwa, dem Kunden ▶



**KOMPLEX** Gerald Schreiber, Chef der defacto Gruppe, betont, dass die Technik lediglich ein Hilfsmittel ist, um Kundenanfragen zufriedenstellend zu beantworten.

► ein Danke-Mailing im Anschluss an das Gespräch zu senden und ihm gleichzeitig ein Cross-Selling-Angebot zu unterbreiten. „Das ist effizienter als den Kunden im Inbound-Bereich festzunageln.“

„**Vorsicht ist auch** dann geboten, wenn der Vertriebsdruck zu hoch wird“, ergänzt Meinolf Brauer, Geschäftsführer des Telekom-eigenen Call-Center-Dienstleisters Vivento Customer Service in Bonn. Ein Agent sollte in sensiblen Situationen, etwa bei Beschwerden von unzufriedenen Kunden, ein Vertriebsgespräch erst dann beginnen, wenn das Kundenanliegen zufriedenstellend gelöst sei. Starre oder zu hohe Vertriebsvorga-

ben würden Kundenbetreuung und -zufriedenheit eher beeinträchtigen.

Für **Viviane Scherenberg**, CRM-Expertin und Assistentin der Geschäftsleitung von ABS Computer in Wuppertal, stellt sich prinzipiell die Frage nach dem emotionalen Erreichungsgrad der Zielgruppe in einer Zeit der Informations- und Werbeflut: „Die Balance zwischen Nähe und Distanz zum Kunden spielt eine entscheidende Rolle.“ Egal ob per E-Mail, SMS, im Face-to-Face-Kontakt oder über den persönlichen telefonischen Draht: Für den Vertrauensaufbau sei es Pflicht, die Privatsphäre des Einzelnen zu respektieren. „Kunden sind grundsätzlich



**ORIENTIERUNG** „Produktivität, Basel II und IT-Sicherheit werden in den nächsten Jahren die Trends im Customer Relationship Management setzen“, meint Ralf Korb.

## Business Intelligence

# CRM für Wachstumsmärkte

Im hart umkämpften Markt der CRM-Anbieter beeindruckt die update software AG mit ihren Geschäftszahlen: 38 Prozent Umsatzsteigerung im ersten Quartal 2006, über 61 Prozent Wachstum im Lizenzgeschäft, eine Verbesserung des EBIT um mehr als 730 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum sowie ein Anstieg des Aktienkurses von 30 Cent auf über vier Euro in den letzten drei Jahren. update software, mit rund 180 Mitarbeitern und fast 19 Millionen Euro Jahresumsatz in 2005 Europas führender CRM-Anbieter, hat ihren Erfolg auch einer klaren Branchenfokussierung zu verdanken – vor allem auf die Bereiche Health Care und Finanzdienstleistungen. „Die Aussichten für Health Care sind großartig, da die demografische und wirtschaftliche Entwicklung in den osteuropäischen Ländern das Wachstum dieser Branche begünstigt“, erklärt der Vorstandsvorsitzende Thomas Deutschmann. „Uns



**AUSSICHTSREICH** Thomas Deutschmann sieht angesichts des demografischen Wandels enormes Wachstumspotenzial für Health Care und Finanzdienstleistungen.

geht es dabei vorrangig um Pharma und Medizintechnik – wir sind mit 150 Kunden in der Pharmaindustrie einer der Großen im Markt –, aber auch um die gesamte Gesundheitsversorgung, also um Krankenhäuser, Rehabilitationszentren et cetera.“

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die gute Betreuung der Kunden. Der CRM-Anbieter hat neben dem International Competence Center „Health Care“ auch ein Competence Center „Financial Services International“ ins Leben gerufen. Das Kompetenzzentrum, das die Bereiche Vertrieb, Consulting und Implementierung abdeckt, betreut alle update-Kunden aus dem Sektor Finanzdienstleistungen wie zum Beispiel Banken, Versicherungen, Leasingunternehmen oder Kapitalanlagegesellschaften. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf den deutschsprachigen Ländern und den Staaten Mittel- und Osteuropas. Selbstverständlich ist auch die Qualität des CRM-Systems entscheidend: Das update-System erfüllt nicht nur höchste Anforderungen an die Verfügbarkeit, sondern lässt sich ganz unkompliziert in die IT-Landschaft des Kunden integrieren. „Dank des von uns entwickelten Cockpits dokumentiert sich das System praktisch selbst. Das heißt, die Software übernimmt das, was ansonsten ein Mitarbeiter tun müsste. Damit lassen sich effektiv Kosten senken“, so Deutschmann. Neben der Schnittstellenintegration in unterschiedliche ERP-Anwendungen steht die funktionale Weiterentwicklung des Systems im Mittelpunkt. So hat der Anbieter mit Hauptsitz in Wien eine Business-Intelligence-Komponente geschaffen, die jetzt Bestandteil des CRM-Systems ist. Thomas Deutschmann: „Für uns ist das Thema analytisches CRM beziehungsweise Business Intelligence ganz wichtig.“ [www.update.com](http://www.update.com)

bereit, Informationen über ihr Verhalten, ihre Gewohnheiten, Bedürfnisse und Interessen mitzuteilen, solange sie einen Nutzen haben und die Kommunikation offen, ehrlich und respektvoll ist“, erläutert Scherenberg. Würden alle Kommunikationskanäle im Betreuungsprozess harmonisch zusammenspielen, entstünde mehr Kundenzufriedenheit – frei nach dem Motto „von High Tech zu High Trust“.

Dem stimmt Gerald Schreiber zu: „Die Anforderung, Kundenanliegen zufriedenstellend zu bearbeiten, ist komplex und die Technik hierbei lediglich ein Hilfsmittel“, skizziert der Chef der auf CRM- und Dialoglösungen ausgerichteten defacto gruppe in Erlangen. Im Call-Center-Business gehört es zum Einmaleins des CRM, mathematisch nachvollziehbare Faktoren wie Service-Level, fallabschließende Problembehandlung und Zeitaufwand pro Call zu bewerten. Laut Schreiber liegen die künftigen Herausforderungen indes darin, die personenbezogene Servicequalität – „weiche“ Faktoren wie Empathie, Qualität der Nutzenargumentation und Identifikation mit dem Auftraggeber – messbar zu machen. Schließlich gelte es, diese Parameter mit Kosten-Nutzen-Aspekten in Beziehung zu setzen: Wie fallen die Messkriterien aus, wenn der Agent um 0,5 Prozent netter, kompetenter oder fallabschließender berät? Wie wirkt sich das auf die durchschnittliche Kundenbindung in zwei Jahren aus? Wie entwickelt sich die Fluktuationsbereitschaft? Und wie beeinflusst die Servicequalität das Kundenverhalten? Schreiber: „Wir versuchen, die Bestandteile der Kundenkommunikation wie Ansprache, Stimmmodulation und Problemlösungskompetenz zu analysieren, dann wieder zusammenzusetzen und Mitarbeiter ►