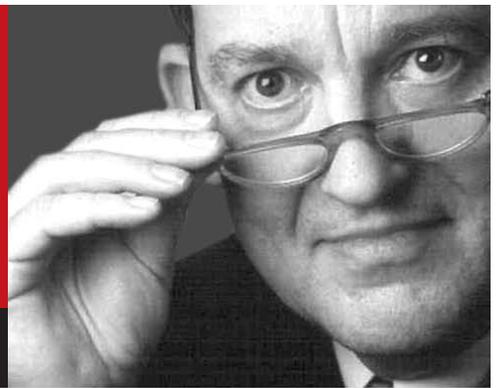


# Call-Center

BERATUNGSBRIEF VON GÜNTER GREFF

AUSGABE 04/2006 – APRIL



www.Call-Center-Experts.de

## Was Callcenter von der Produktion lernen sollten

**1844 gingen in Peterswaldau die Weber auf die Straße. Anlass war, sie wissen es, die Einführung von Webmaschinen in der Textilindustrie. Für den Schriftsteller Gerhard Hauptmann war das die Vorlage für sein Theaterstück „Die Weber“. Viele Jahre später begannen Roboter komplette Produkte zu fertigen, z. B. Autos.**

Von Harald Henn

Immer und immer wieder wurde in der Produktion gefeilt, um Prozesse zu verfeinern. Drei Hauptziele sollten dabei erreicht werden:

1. Menschen durch Maschinen zu ersetzen und dadurch auch Kosten zu sparen
2. Schneller in der Produktion zu werden
3. Weniger Fehler zu machen – am besten gar keine

Callcenter stehen heute am Wendepunkt einer tief greifenden Veränderung. Die in der Vergangenheit oft belächelten Exoten-Organisationen stehen wie nie zuvor im Fokus der Unternehmen; an die ehemals „großen Telefonzentralen“ werden Vertriebs- und Service-Anforderungen gestellt, die ein Umdenken der Callcenter-Verantwortlichen erzwingen. Es geht längst nicht mehr darum, nett und freundlich zu sein; Terminvereinbarung, Kündigungsrückgewinnung, Up- und Cross-selling-Kampagnen heißen die Aufgaben im Jahr 2006. Mit knallharten Umsatz- und Kostenvorgaben, eingebunden in unternehmensweite Vertriebs- und Service-Konzepte. Eigentlich ein Grund zum Jubeln für viele Callcenter haben sie doch Jahre dafür gekämpft, mehr Verantwortung und Kompetenz zu erhalten. Die Euphorie hält sich jedoch in Grenzen, der Jubel fällt eher leise und bescheiden aus, denn die Callcenter stehen vor völlig neuen Herausforderungen, die sich mit dem bestehenden Know-how nicht lösen lassen.

### Callcenter werden zur „Vertriebs- und Service Fabrik“



MarketingResultant

Bislang waren die Callcenter eher Solisten im Unternehmensorchester, die nur hin und wieder im Konzert mitspielen durften; bei einer Adress-Qualifizierung, einer Einladung für eine Messe. Als Unterstützung für den Außendienst mit dem Ziel, kontinuierlich Termine für Kundenberater ei-

Fortsetzung auf Seite 6

## INHALT

### ● TOP-THEMA

#### Was Callcenter von der Produktion lernen sollten

Seiten 1, 6, 7

### ● AKTUELL

Callcenter-Trendbarometer 2006:

#### Branche leidet immer noch unter schlechtem Image

Seite 2

Die wahren Helden im Telefonmarketing:

#### Markus Wagenseil – der Auftragsbeschaffer

Seite 3

### ● INTERVIEW

Callcenter-Politik in der Schweiz:

#### Tarifvertrag noch nicht in Sicht

Seiten 4, 5

WDR mediagroup dialog:

#### Callcenter lässt sich nach TQE zertifizieren

Seite 5

### ● TRENDS

Helpdesk:

#### Sind Serviceleitstellen auch Callcenter?

Seiten 8, 9

### ● LÖSUNGEN

Stressabbau im Callcenter – Teil 3:

#### Die FAST-Methode zum Stressabbau

Seiten 10, 11

### ● PRAXIS

Was Manager über Callcenter wissen sollten:

#### Begriffe über die jeder Manager Bescheid wissen sollte

Seiten 12, 13

### ● PERSONALITY

Barbara F. Klug:

#### Arbeitsfreude hat einen Namen

Seite 14

## EDITORIAL

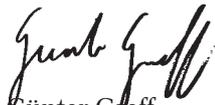
### Lernen von der Produktion

heißt unser Top-Thema. Wird da wieder einmal in unserer Branche eine neue Sau durchs Dorf getrieben?

Ich glaube nicht. Schon vor 25 Jahren, als ich die TAS Telemarketing gegründet habe, sprachen meine Kollegen und ich von unserer „Produktion“, wenn es um das eigentliche Callcenter ging. Sind also die Produktionsprozesse der klassischen Industriefirmen, der Firmen also, die Gabelstapler, Autos oder Joghurtbecher produzieren, mit den „Produktionsprozessen“ der Callcenter-Industrie vergleichbar? Ehrlich gesagt, ich weiß es nicht. Aber die Sache ist einer genauen Überprüfung wert. Denn die Industriefirmen, die fehlerfrei, schnell und kostengünstig produzieren, sind Marktführer (siehe Toyota). Call-Center-Experts wird diese Entwicklung intensiv beobachten und begleiten.

In eigener Sache: Ab der nächsten Ausgabe werden wir für die Mitarbeiter, die aktiv telefonieren, mit einer neuen Serie beginnen. Titel: „Nie mehr unerwünschte Kaltanrufe.“ Untertitel: Wie Sie Interessenten dazu bringen zuzuhören, zu antworten und zu kaufen. Es ist eine Gemeinschaftsproduktion meines amerikanischen Kollegen George Walther und mir.

Herzlichst Ihr



Günter Greff

### Callcenter-Trendbarometer 2006:

## Branche leidet immer noch unter schlechtem Image

Das Jahr 2005 hat der Callcenter-Branche einen Boom beschert. Doch für das Jahr 2006 wird mit einer rückläufigen Tendenz gerechnet. Dies ist ein Ergebnis der Callcenter-Trendstudie (CCTS) 2006, welche die Christoph Busch Unternehmensberatung <http://www.christophbusch.com> jetzt vorgelegt hat. Im Januar und Februar dieses Jahres wurden 107 Callcenter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Die CCTS umfasst 49 offene und geschlossene Fragen zu den Themen Strukturdaten, Kerngeschäft, Outsourcing, Kosten, Technologie, Image und Qualitätsmanagementsysteme sowie Sonstiges. Befragungsteilnehmer waren Geschäftsführer und Inhaber von Callcentern, die Leiter von Kundenservices sowie Callcenter-Manager aus 15 Branchen.

Gegenüber „presstext“ äußerte sich Busch zu den Ergebnissen seiner Studie: „Die Befragten gaben an, dass die Callcenter 2006 rückläufig sein werden. Das Beschwerdemanagement wird die Top-Inbound-Aufgabe sein. Zur Top-Outbound-Aufgabe wird nach Angaben der Studien-Teilnehmer der Telefonverkauf avancieren. E-Mail entwickelt sich zum zweitstärksten Kommunikationskanal. Da das Jahresgesamtbudget für Callcenter 2006 nur marginal steigen dürfte, wird das Thema Kostensenkung auch in diesem Jahr wieder hoch im Kurs stehen.“ Trotz der intensiveren Berichterstattung über die Branche würden die Top-10-Dienstleister vom Markt immer noch unzureichend wahrgenommen. Die Befragten gaben an, dass das schlechte Image zu 74 Prozent durch negative Berichterstattung in den Medien entstehe. Doch immerhin 56 Prozent sind auch der Ansicht, dass die „Schwarzen Schafen“ in der eigenen Branche zu dem Negativbild beitragen.

Quelle: <http://www.ne-na.de>

Infos: <http://www.christophbusch.com>

## TERMINE

**13.-14.05., DORTMUND:**

### AFSMi Event

Dortmund – die Stadt des Stahls, der Kohle und des Bieres – befindet sich aktuell in einer Phase des Umbruchs. Das „Neue Dortmund“ steht heute beispielhaft für den erfolgreichen Strukturwandel von der Montanstadt zu einer Dienstleistungsmetropole, gleichermaßen geprägt durch Besinnung auf Tradition und Mut zur Innovation. Gemeinsam mit twenty4help Knowledge Service AG und der Wilhelm Taurel Unternehmensberatung findet das AFSMi German Chapter Meeting in der Ruhrmetropole Dortmund statt. Die Veranstaltungstage stehen unter dem Motto „Service-Marketing“.

Infos: <http://www.afsmi.de>

**27.-28.06., BERLIN:**

### Kundenportale für Versorgungsunternehmen

Das Internet gewinnt insbesondere für die kundenbezogenen Geschäftsprozesse der Energieversorger immer mehr an Bedeutung. Dabei geht die Entwicklung von der reinen Informationsvermittlung hin zu vollwertigen Online-Kundenzentren mit umfangreichen Services.

Die Energieversorger haben durch diese Services klare Ansätze zur Schaffung eines messbaren Mehrwerts geschaffen, trotzdem gibt es große Entwicklungspotenziale, die noch zu heben sind.

Infos: [www.marcusevans.com](http://www.marcusevans.com)

## NEWS

**BURDA DIRECT**

### 7 Millionen Outbound-Calls dienen als Erfahrungsschatz

Der Direktmarketing-Experte lässt nun andere Unternehmen an diesem Erfahrungsschatz teilhaben. Mit dem neuen Dienstleistungspaket „Telefonmarketing-Consulting“ bietet Burda Direct eine modulare Beratung und Schulung an, die vom Quality Management über Business Development Management bis zum Human Resources Management reicht.

Infos: <http://www.burdadirect.de>

Die wahren Helden im Telefonmarketing:

## Markus Wagenseil – der Auftragsbeschaffer



Leutkirch ist 1200 Jahre alt und ein idyllisches Städtchen im Allgäu. Es wunderte mich, als eines Tages der Malermeister Markus Wagenseil aus Leutkirch das Seminar „Telefonverkauf“ besuchte. Noch mehr wunderte ich mich, als die Firma

Christ + Wagenseil aus Leutkirch immer mehr Malermeister zu meinen Telefonseminaren schickte. So rief ich dann eines Tages Markus Wagenseil an. Und der erzählte mir diese Geschichte:

„Sehen Sie, Herr Greff, wie jeder Bauhandwerker haben wir folgende Situation: Wenn schönes Wetter ist, haben wir genug Aufträge, im Winter müssen wir die Leute nach Hause schicken. Da haben wir uns gedacht, wir müssen für die Schlechtwetterzeit einfach aktiv Aufträge akquirieren. Wenn wir beispielsweise im Sommer Außenputzarbeiten machen, dann halten unsere Baustellenleiter die Augen auf und schauen sich auch an, wie die Häuser von innen aussehen, beispielsweise die Treppenhäuser. Ist so ein Treppenhaus renovierungsbedürftig, dann geben wir diese Information in unseren PC ein. Anfang Herbst beginnt dann die Telefonaktion. So könnte das Telefongespräch ablaufen:

**Guten Morgen, Frau Schmitt, hier ist der Malermeister Wagenseil. Frau Schmitt, haben Sie jetzt Zeit für ein kurzes Telefongespräch, oder störe ich gerade beim Kochen?**

**Frau Schmitt: Ja, ich habe Zeit.**

**Frau Schmitt, wir haben ja im Juli Ihr Haus neu gestrichen. Ich bin heute morgen wieder da vorbeigefahren, das sieht ja toll aus mit dieser hellblauen Farbe und den weißen Fenstern. Ist denn alles in Ordnung oder muss noch etwas nachgebessert werden?**

**Frau Schmitt: Da ist alles o.k., Herr Wagenseil.**

**Dann bin ich auch zufrieden. Frau Schmitt, Sie wissen, jetzt kommt bald der Winter, da brauchen die Anstreicher Arbeit. Ich habe im Sommer mir auch einmal Ihr Treppenhaus angesehen. Das ist ja doch sehr, sehr dunkel und unfreundlich und passt gar nicht mehr zu der hellen, frischen Außenfassade. Sagen Sie: Fahren Sie denn dieses Jahr in den Winterurlaub?**

**Frau Schmitt: Ja.**

**Wann wird das sein, Frau Schmitt?**

**Frau Schmitt: Vom 14. Januar bis zum 31. Januar, Herr Wagenseil.**

**Da mache ich Ihnen heute einen tollen Vorschlag, Frau Schmitt. Während Ihres Urlaubs renovieren wir Ihr Treppenhaus zu einem Super-Sonderpreis. Der Vorteil für Sie: Während Sie im Urlaub sind, gibt es keinen Schmutz, und wenn Sie nach Hause kommen, geht der Urlaub mit einem frischen und hellen Treppenhaus weiter. Und noch etwas, Frau Schmitt, während Ihres Urlaubs übernehmen wir die Hauswächterfunktion. Wir gießen Blumen, ziehen die Läden morgens hoch, nehmen die Zeitungen aus dem Briefkasten. Ihr Haus ist also während Ihres Urlaubs wie bewohnt.**

Telefonservice und Telefonverkauf bei Christ und Wagenseil: Das Konzept funktioniert. Und die Auftragslage war auch in diesem Winter gut. Und wenn er Zeit hat, spielt Markus Wagenseil Handball im örtlichen Verein.

## NEWS

### WALTER TELEMEDIEN-GRUPPE:

#### Platz 14 bei der Arbeitsplatzbeschaffung

Die walter TeleMedien-Gruppe steht beim diesjährigen Wirtschaftswoche-Ranking der Top 100 Arbeitsplatzschaffer Deutschlands auf Platz 14. Der Communication- und Service-Center-Dienstleister beschäftigt derzeit 5.200 Mitarbeiter. Davon wurden an den 13 deutschen Standorten des Unternehmens 1.000 Jobs allein im vergangenen Jahr geschaffen. Das sind rund 24 Prozent mehr als im Vorjahr, als das Unternehmen im Ranking den 31. Platz einnahm. „Der Grund für den Zuwachs sind unter anderem der steigende Bedarf an Outsourcing-Lösungen sowie die Veränderung und Diversifizierung der Anforderungsprofile“, erklärt Dr. Georg Stierle, Geschäftsführer der walter TeleMedien Holding GmbH. „Unsere Branche bietet inzwischen Menschen mit unterschiedlichsten Ausbildungen Karriere- und Aufstiegschancen.“

Infos: <http://www.waltertelemedien.de>

### FREEHOTSPOT.COM:

#### Telefondienst hilft Nutzern kostenfreie HotSpots zu finden

free-hotspot.com gibt die Lancierung eines Telefondienstes bekannt, welcher es erlaubt, den dem Standort nächstgelegenen

gratis HotSpot zu lokalisieren. Die Mitarbeiter der Hotline informieren Anrufer aus ganz Europa über Standort und Kontaktdaten des nächsten gratis HotSpots, und dies auf Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch und Spanisch.

Die internationale HotSpot-Lokalisierung ist unter der Telefonnummer 00800 28 25 23 26 zu erreichen – nach den bestehenden Möglichkeiten in den verschiedenen Ländern gebührenfrei. In Deutschland ist die Hotline von Festnetztelefonen aus gratis anwählbar, während mit Mobiltelefonen und von öffentlichen Telefonzellen aus [free-hotspot.com](http://free-hotspot.com) nur unter seiner zentralen Nummer +353 1 613 9155 erreicht werden kann.

Infos: [www.free-hotspot.com](http://www.free-hotspot.com)

### WM 2006:

#### Hotline für Zwangsprostituierte

Während der Fußball-WM werden katholische Nonnen und evangelische Schwestern einen Telefon-Notdienst für ausländische Zwangsprostituierte schalten. Zwanzig Ordensfrauen aus sechs Ländern werden die Sexarbeiterinnen unter der kostenlosen Telefonnummer 08000/111777 möglichst in der Muttersprache beraten und z.B. Schutzwohnungen vermitteln.

**Callcenter-Politik in der Schweiz:**

# Tarifvertrag noch nicht in Sicht

**Unterschiede bei den Beschäftigten in den Callcentern der Schweiz und in Deutschland sind durchaus vorhanden. Aber lernen und anpassen kann man aus diesen Unterschieden sehr gut. Im Interview zur gewerkschaftlichen Callcenter-Politik in der Schweiz sprach Call-Center-Experts mit Giorgio Pardini dem Vizepräsidenten der Gewerkschaft Kommunikation.**

**Herr Pardini, Gewerkschaften und Callcenter, in Deutschland gibt es da einigen Zündstoff. Wie ist das in der Schweiz?**

Als zuständige Branchengewerkschaft hat die Gewerkschaft Kommunikation in den Jahren 2001 und 2002 die Arbeitsbedingungen und Berufsperspektiven der Mitarbeitenden in zehn Callcentern untersucht. Es handelt sich um eine in der Schweiz noch wenig erforschte Branche.

Große gewerkschaftliche Auseinandersetzungen gab es bis heute nicht in Callcentern, obwohl die Angestellten mit ähnlichen Problemen konfrontiert sind wie ihre deutschen Arbeitskolleginnen und -kollegen. Der Unterschied kommt möglicherweise daher, dass es uns gelungen ist, mit dem Branchenverband Call-Net bereits in der Entstehungsphase der Callcenter die Eckwerte für die Anstellungsbedingungen zu vereinbaren.

Obwohl diese Eckwerte nur für diejenigen Unternehmungen verbindlich sind, die einen Tarifvertrag unterzeichnet haben, hatte dies doch eine positive Ausstrahlung auf die ganze Branche. Ein weiterer Faktor für das geringe Konfliktpotenzial liegt darin, dass die Schweizer Callcenter zu den kleinen und mittelgroßen Unternehmungen gehören.

**Wie sind denn die Callcenter in der Schweiz gewerkschaftlich organisiert? Gibt es da auch Betriebsräte oder Ähnliches?**

Der Organisationsgrad ist sehr gering, Betriebsräte sind eher selten vorhanden. In der Regel sind Betriebsräte nur in Unternehmungen anzutreffen, die einen Tarifvertrag unterzeichnet haben.

**Ich habe Sie vor drei Jahren in Zürich auf einer Callcenter-Veranstaltung getroffen. Wie arbeiten denn die Gewerkschaften mit dem Callcenter-Verband Callnet zusammen?**

Die Zusammenarbeit mit dem Branchenverband Call-Net ist gut. Wir pflegen einen regelmäßigen Informations- und Gedankenaustausch. Das größte Problem ist jedoch bis heute nicht gelöst: Die Branche verfügt noch über keinen Branchen- bzw. Flächentarifvertrag.

**Callcenter-Arbeitsplätze gelten in Deutschland oft als minderwertige Arbeitsplätze. Dementsprechend ist die Bezahlung der Mitarbeiter. Sehen Sie Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz?**

Hier besteht möglicherweise ein grundsätzlicher Unterschied zu Deutschland. In der Schweiz werden die Callcenter-Agentinnen und -Agenten vor allem aus den qualifizierteren Segmenten des Arbeitsmarktes rekrutiert. Rund 85 Prozent der Beschäftigten sind beruflich gut ausgebildet. Besonders die Mehrsprachigkeit – mindestens drei bis vier Sprachen sind die Regel – tragen zu einem erhöhten Stellenwert des Arbeitsplatzes bei.

**Was sind denn aus Ihrer Sicht wichtige Themen, die Ihre Gewerkschaft mit der Callcenter-Branche in der näheren Zukunft besprechen muss?**

Es muss sichergestellt werden, dass sich die Angestellten permanent weiterbilden. Zudem müssen ihnen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes geboten werden. Handlungsbedarf besteht auch noch andernorts: Beim Persönlichkeits- und Datenschutz, bei der Leistungsbewertung der Angestellten, aber auch beim Gesundheitsschutz und bei der Weiterentwicklung der Arbeits- und Lohnbedingungen. Gerade im Lohnbereich besteht zunehmend ein Handlungsbedarf, wenn man die Qualität der angebotenen Dienstleistungen hochhalten will.



**Giorgio Pardini**

ist Vizepräsident der Gewerkschaft Kommunikation in der Schweiz mit Sitz in Bern.

Fortsetzung von Seite 4

### Und was sind heute generell die Herausforderungen der Branche?

Der Preisdruck, der sich mehr und mehr auf die Anstellungsbedingungen negativ auswirkt und die technologische Weiterentwicklung der Callcenter, die zu Arbeitsplatzabbau führt.

### In Deutschland „droht“ die Branche mit der Abwanderung ins billigere Ausland. Gibt es solche Tendenzen auch in der Schweiz?

In der Schweiz sind solche Tendenzen nicht zu spüren, aber auch nicht auszuschließen. Wissen Sie, im deutschsprachigen Teil der Schweiz will der Kunde in seinem Dialekt angesprochen werden: in Berndeutsch, Zürichdeutsch, Basel-

deutsch etc.! Dies ist eine natürliche Monopolstellung, die schwierig zu überwinden ist.

### Wie viel Beschäftigte hat denn die Callcenter-Branche in der Schweiz?

Wir schätzen die Zahl der Beschäftigten in dieser Branche auf rund 22.000.

### Herr Pardini, und jetzt können Sie noch Werbung machen für die Schweiz als Callcenter-Standort. Warum sollten beispielsweise deutsche Unternehmen auch die Schweiz als Standort wählen?

Immer mehr deutsche Staatsbürger wohnen und arbeiten in der Schweiz. In der Zwischenzeit gehören die Deutschen zu der wichtigsten Einwanderergruppe. Eine spezifische Marktlücke für spezifische Dienstleistungen – vielleicht?

WDR mediagroup dialog:

## Callcenter lässt sich nach TQE zertifizieren

Als erstes Callcenter in Deutschland lässt sich die WDR mediagroup dialog in Köln nach dem TQE-Modell (Total Quality Excellence) zertifizieren. Warum hat sich das Callcenter des WDR entschieden, das Qualitätsmanagementsystem einzuführen? Aus welchen Gründen hat es sich aus der Vielzahl der Zertifizierungsmodelle für TQE entschieden, und welche Steps waren zur Zertifizierung notwendig? Fragen, auf die Geschäftsführerin Christiane Podang im Gespräch mit Call-Center-Experts Antworten gibt.

Die Anforderungen an die 65 Callcenter-Mitarbeiter der WDR mediagroup dialog sind so vielfältig wie das Hörfunk-Programm des WDR. Hörer rufen an, um einen Stau zu melden. Andere wollen ihre Musikwünsche durchgeben oder einfach mal Dampf ablassen und sich über einen Beitrag beschweren. „Wieder andere müssen mit Fingerspitzengefühl daraufhin abgetastet werden, ob es die Redaktion riskieren kann, sie in eine Live-Sendung zuzuschalten“, erzählt Christiane Podang, Geschäftsführerin der WDR mediagroup dialog. Die Anforderungen sind nicht nur vielseitig – sondern sie ändern sich auch noch ständig, „weil Radio ein besonders aktuelles Medium ist“. Hier geht es eben nicht nur darum, den ganzen Tag zu erklären, wie man eine Kaffeemaschine entkalkt. Deshalb müssen wir mit größtmöglicher Flexibilität auf das Programm reagieren. Perfekte Abläufe, optimal ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sind das A und O.

Rund 430.000 Anrufe erreichen das WDR-Callcenter pro Monat. „Der Sender stellt hohe Qualitätsanforderungen an sein Programm. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an uns als Callcenter.“ Das war der entscheidende Grund, warum sich WDR mediagroup dialog als ausgelagertes Inhouse-Callcenter des Senders seit Mitte letzten Jahres intensiv mit dem Thema Qualitätsmanagement und Zertifizierung beschäftigt. „Wir waren zwar mit unseren Abläufen zufrieden. Das Ergebnis stimmte also. Es fehlte uns aber die ausführliche Dokumentation, was, wie, warum abläuft. Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems hat uns einfach gezwun-

gen, hier schriftliche Fixierungen vorzunehmen. Natürlich wurde dabei auch die eine oder andere Schwachstelle offensichtlich, die wir bei dieser Gelegenheit schnell beheben konnten“, sagt Christiane Podang. Mit der Zertifizierung will die WDR mediagroup Dialog den hohen Qualitätsstandard nach außen dokumentieren. Hier sieht Christiane Podang einen willkommenen und auch erforderlichen Wettbewerbsvorteil. Denn ihr Kunde WDR ist keinesfalls bis auf alle Ewigkeit gesichert. „In regelmäßigen Abständen finden Ausschreibungen statt. Da kann sich ein nach außen dokumentierter Qualitätsstandard natürlich auszahlen.“

Nach der Entscheidung, in die Qualitätsoffensive zu starten, stand die WDR mediagroup dialog vor der Entscheidung, aus der Vielzahl der QM- und Zertifizierungsmodelle die richtige Lösung auszuwählen. Relativ schnell wurde die Entscheidung pro TQE getroffen. Christiane Podang: „Es ist einerseits speziell auf die Besonderheiten der Callcenter-Branche ausgerichtet und berücksichtigt die menschliche Komponente der Leistungserbringung. Andererseits verfolgt TQE einen ganzheitlichen Ansatz und umfasst alle Bereiche, auf die es in einem Callcenter ankommt, also Geschäftsleitung, Management, Mitarbeiter und Kunden.“ Zwischen August letzten Jahres und Januar dieses Jahres hat sich die WDR mediagroup dialog mit der Dokumentation und Zusammenstellung der Zertifizierungsunterlagen beschäftigt. Fazit: „TQE ist zwar sehr anspruchsvoll, das System gibt aber klare Handlungsvorgaben.“

**Fortsetzung von Seite 1** ner Bank-Filiale zu generieren und für eine hohe Terminquote und Termintreue zu sorgen, spielen Callcenter die erste Geige. Vertriebserfolge hängen unmittelbar von der Qualität und dem Erfolg des Callcenters ab. Callcenter produzieren Erfolge oder Misserfolge und stehen direkt im Rampenlicht. Das Ergebnis ihrer Arbeit wird kritischer als je zuvor beäugt; Qualität gewinnt eine neue Bedeutung. Nicht zuletzt war dies abzulesen am Motto der diesjährigen Callcenter World in Berlin. Gesprächsqualität und Freundlichkeit waren einst das Synonym für Qualität; das Erreichen des Service-Levels reichte aus, um ein Callcenter zu beurteilen.

## Kundentermine just-in-time

Heute werden Callcenter mit Anforderungen konfrontiert, die denen einer modernen Produktion gleichen. Beispielsweise eine Außendienst-Mannschaft von 250 Versicherungs-Vertretern kontinuierlich mit vorqualifizierten Terminen zur privaten Altersvorsorge zu bedienen. Bedarfs- und zeitgerecht: sprich genauso viele Termine für jeden einzelnen Vertreter wie diese vorab in einem Kalender freigegeben haben. Nicht zu viele, nicht zu wenige und alle in einer gleich bleibend hohen Qualität genau zum geforderten Zeitpunkt. Kundentermine just-in-time. Für viele unbemerkt, entwickeln sich Callcenter zu einer Produktions-Stätte. Zu einer Marketing- und Vertriebs-Fabrik. In Banken oder Versicherungs-Projekten hat der Begriff Vertriebs-, Kredit- oder Marketing-Fabrik längst Einzug in den täglichen Wortschatz gehalten. Moderne Produktions-Stätten in der Automobilbranche „ticken“ jedoch völlig anders als heutige Callcenter. In einer hochautomatisierten Serienfertigung hängt der Erfolg von der perfekten Abstimmung aller Teilprozesse ab; Taktgeschwindigkeit, Durchlaufzeiten und die Verzahnung der einzelnen Prozessschritte sind kritische Erfolgsfaktoren. Alle benötigten Teile für den Zusammenbau müssen exakt zum vorbestimmten Termin vorhanden sein, in der genau vorgeschriebenen Art und Weise muss jeder Arbeitsschritt durchgeführt werden. Improvisieren und Abweichen von den Vorgaben bringen jede Produktion zum Stillstand. Marketing- und Vertriebs-Prozesse laufen, gelinde gesagt, weit weniger koordiniert ab; mit oder ohne Callcenter sind die einzelnen Schritte wenig oder gar nicht aufeinander abgestimmt. Von der Marketing-Kampagne erfährt ein Callcenter oder der Außendienst oft erst durch den Kunden. Die im Marketing bereits stürmisch gefeierte Kampagne mit den unerwartet hohen Rücklaufzahlen stößt dem Vertrieb an den nachfolgenden Tagen sauer auf: Die Kapazität zum Abarbeiten reicht bei weitem nicht aus. Und mittendrin das Callcenter, welches die Situation noch „verschlimmbessert“. Den Vertrieb bei Umsatzeinbrüchen schnell durch eine Telefonaktion zu unterstützen ist an sich ein guter Ansatz; überhastet durchgezogene Kampagnen mit schlechten Briefings produzieren mehr Ausschuss als 1A-Qualität. Oder zu viele Interessenten oder zu wenige oder zum falschen Zeitpunkt.

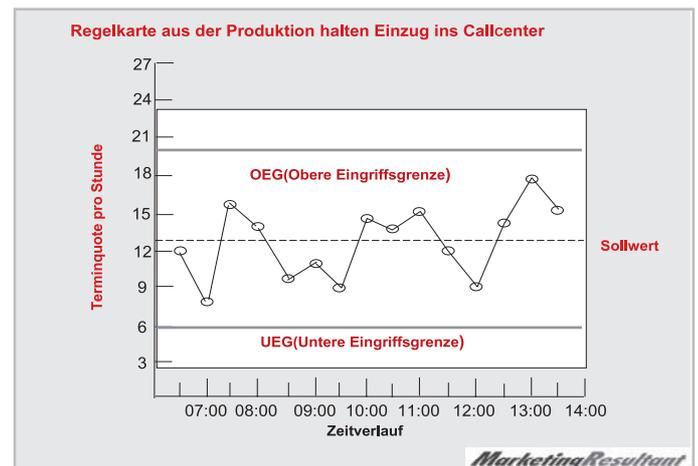
## Durchgängigkeit der Prozesse sicherstellen

Von der Produktion lernen heißt vor allem, sich mit durchgängigen Prozessen auseinander zu setzen. Von der Spezifikation des Produktes (kontinuierliche Ansprache von stornogefährdeten Kunden aus dem gehobenen Privatkundensegment

mit der Zielvorgabe mindestens 65 Prozent aller angesprochenen Kunden zu halten mit einer Kostenvorgabe kleiner, gleich 12 Euro pro Kunde) über den Gesamtprozessverlauf, notwendige Schnittstellen bis zur Produktion und kontinuierlichen Messung von Qualität. Bereits die Frage nach der Übermittlung von Daten aus einer Kundenanfrage über das Medium Internet zum Callcenter-Arbeitsplatz des Agenten und Weiterleitung an den Arbeitsplatz eines Automobilverkäufers in einem Händlerbetrieb erfordert ein tief greifendes IT- und Prozessverständnis. Multichannel Management liest sich in den Prospekten der Anbieter und Berater wie die Anleitung zur Zubereitung einer Fünf-Minuten-Terrine, in der Praxis versickern zwischen Internet und dem Verkäufer in einem Automobilbetrieb zwischen 40 und 60 Prozent der Anfragen; teils wegen technischer Unzulänglichkeiten, teils weil Kompetenzen oder Aufgaben nicht klar verteilt und zugeordnet sind, teils weil die Qualität der angelieferten „Waren“ – sprich Interessenten – nicht den Erwartungen der Vertriebs-Mitarbeiter entspricht. Die Liste der Mängel ließe sich beliebig fortsetzen. Einem Produktionsleiter bei BMW oder VW würden angesichts solcher Missstände die Haare zu Berge stehen; niemand in einer Produktionsumgebung käme auf die Idee, eine Produktion anlaufen zu lassen, die nicht vorab in allen Schritten mit allen Beteiligten akribisch durchgeplant und durchgerechnet wäre. Die alle möglichen Fehlerquellen vorab erfasst und entsprechende Gegenmaßnahmen auflisten würde. FMEA, Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse, ist eines von vielen Instrumenten, die Einzug ins Callcenter halten müssen, wenn diese in Zukunft eine zentrale Rolle in Marketing und Vertriebs-Strategien spielen wollen. Damit soll kein Freibrief für Marketing- und Vertriebsverantwortliche ausgestellt werden; eigentlich ist die exakte Planung und Abstimmung deren Aufgabe.

## Callcenter als Fertigungsleitstand für Marketing und Vertrieb

Callcenter sind aber nun mal im Zentrum der Prozesse; sie bilden die Nahtstelle zwischen Marketing, Vertrieb, Außendienst oder Service, und sie sind oft die einzigen Organisationseinheiten, die zentralisiert Kundendaten verarbeiten, und das über alle Medien hinweg. Wenn nicht im Callcenter, wo sonst besteht die Chance, Vertriebs- und Service-Prozesse systematisch aufzusetzen und zu steuern. Produktionsplanung und Steuerung, PPS, heißt eine der Paradedisziplinen in der Fertigung; genau hier müssen Callcenter den Hebel ansetzen.



**Fortsetzung von Seite 6**

Eine intelligente Vernetzung aller Systeme, die in Marketing und Vertrieb eingesetzt werden, ist dabei eine der notwendigen Voraussetzungen. Kampagnen-Management-Systeme im Marketing müssen mit Internet-Plattformen für Self-Service oder dem Vertriebs-Steuerungssystem technisch verknüpft werden, damit in einem zentralen Fertigungsleitstand der „Waren- und Produktionsfluss“ überwacht und gesteuert werden kann. Nun soll hier aber nicht der Eindruck erweckt werden, mit Software wieder mal ein Problem erschlagen zu wollen wie so oft in der Vergangenheit. PPS-Systeme sind eine Grundvoraussetzung für die Callcenter-Fabrik, nicht mehr und nicht weniger. Die Verantwortlichen haben eine weitaus größere Herausforderung zu meistern: der Abschied von unausgesehenen, improvisierten, unklaren und nicht quantifizierbaren Aktionen und Kampagnen. Was würde wohl ein Meister der Motorenfertigung entgegen, der folgende Arbeitsanweisung erhält: Wir brauchen mehr Motoren! Von welchem Modell? Von allen? Wie viele? Bis wann? Wahrscheinlich würde er erst gar keine Fragen stellen, sondern den Auftrag schlicht ignorieren, weil er es gewohnt ist, exakte Spezifikationen und Vorgaben zu erhalten. Was macht ein Vertriebsleiter bei der Aufforderung:

Wir brauchen mehr Umsatz? Er verfällt in Hektik und Aktivismus, schaltet Anzeigen, versendet Direktmails, beauftragt ein Callcenter mit einer Aktion. Ob die Vertriebskapazitäten ausreichen, die Ziele überhaupt mit den Maßnahmen erreicht werden können, stellt sich dann irgendwie in der Praxis heraus. Callcenter haben hier eine einmalige Chance, diese Lücke in den Unternehmen zu besetzen.

Die Methodn der Produktionsplanung – rückwärts planen auf Basis der Vertriebsziele, Umwandlungsquoten, Kapazitäten oder Rücklaufquoten – ist zwar für viele Callcenter Neuland; jedoch leichter als in anderen Abteilungen umsetzbar. Personalplanung und Kapazitätsplanung sind heute bereits fest verankerte Aufgaben in einem Callcenter; zeitnahes Controlling ebenfalls. Die neuen Wissensgebiete müssen allerdings akribischer umgesetzt und gesteuert werden. Ein Produktionsansatz verzeiht keine Fehler; hier ist Null-Fehler-Toleranz gefragt. Der Teufel liegt oft im Detail. Callcenter, oft gelobt wegen ihrer Fähigkeit schnell zu improvisieren, benötigen eine ganz andere Fähigkeit in Zukunft: Nicht Schnelligkeit ist die Maxime sondern die Fehlerfreiheit in der Ausführung; die Berücksichtigung vieler Eventualitäten und der Umgang mit komplexen Prozessen. 90 Prozent des Erfolges

liegen in der Planung. Für die Callcenter eine Herausforderung und Chance, sich in das Zentrum für Marketing und Vertriebs-Strategien und Konzepte in den Unternehmen zu setzen.

**Zum Autor:  
Harald Henn**

ist seit Juli 2004 mit der Firma MarketingResultant freiberuflich tätig. Sein Fokus liegt auf wirk-samen Controlling- und Steuerungsverfahren in Callcentern und im CRM mit kundenorientierten, systematischen Prozessen sowie marktorientierten Kommunikation. Henn kann auf jeweils mehr als zehn Jahre Erfahrung in Industrie und Beratung (Dell Computer, Prisma Unternehmensbera-tung) zurückblicken.



**FMEA Formblatt: Formalisierte Methode, um mögliche Probleme und Risiken vor der Entstehung zu erfassen und zu bewerten.**

| Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse                   |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   |                        |   |   |    |  |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|----|--|
| Konstruktions-FMEA                                           |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Prozess-FMEA           |   |   |    |  |
| Benötigung durch betroffene Abteilungen und/oder Lieferanten |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Name/Abt./Lieferant    |   |   |    |  |
| Modell/System/Fertigung                                      |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Spritzgießen           |   |   |    |  |
| Existenz durch/verursacht                                    |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Ursache                |   |   |    |  |
| Techn. Änderungsgrad                                         |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Ursache                |   |   |    |  |
| System/Merkmal                                               |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Verbesserter Zustand   |   |   |    |  |
| Fehleranalyse                                                |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Dereiziger Zustand     |   |   |    |  |
| Empfohlenes Abstellmaßnahme                                  |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Vorteilhaftigkeit      |   |   |    |  |
| Verbesserter Zustand                                         |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Risikoprüfung          |   |   |    |  |
| Risiko-Priorität (RPZ)                                       |                                                                |                                                                |                                                                            |                                                                   | Risiko-Priorität (RPZ) |   |   |    |  |
| 1. Ritzloch des Werkzeugs                                    | F 1.13 Ritzloch oder Verbesserung an Werkzeug nicht            | F 1.13 Ritzloch oder Verbesserung an Werkzeug nicht            | U 1.13 fehlende Kennzeichnung oder Dokumentation des Standes des Werkzeugs | V: K-Stand ist im Vorgehen                                        | 1                      | 1 | 2 | 10 |  |
| 12. unzureichende Kennzeichnung an Werkzeug                  | F 1.2.1 unklare Ritzloch- und Verwechslung                     | F 1.2.1 unklare Ritzloch- und Verwechslung                     | U 1.2.1 keine Kennzeichnung vorgegeben                                     | V: Kennzeichnung ist im Vorgehen                                  | 1                      | 1 | 2 | 10 |  |
| 13. falsche Mischfolge                                       | F 1.3.1 falsche Mischfolge                                     | F 1.3.1 falsche Mischfolge                                     | U 1.3.1 falsche Information im Arbeitsplatz oder Auftrag                   | V: Anweisung ist im Vorgehen                                      | 1                      | 1 | 3 | 21 |  |
| 14. Schmelzloch nicht dicht                                  | F 1.4.1 Schmelzloch nicht dicht                                | F 1.4.1 Schmelzloch nicht dicht                                | U 1.4.1 Werkzeugverschleiß bzw. -bruch                                     | V: Dichtloch nicht durch Ritzloch im Werkzeug                     | 1                      | 4 | 6 | 24 |  |
| 15. falsche Kennzeichnung eingetribt (Diameter)              | F 1.5.1 falsche Kennzeichnung eingetribt                       | F 1.5.1 falsche Kennzeichnung eingetribt                       | U 1.5.1 keine Ritzloch nicht eingetribt, bei Serienanlauf nicht geprüft    | V: Eintragung der Daten ist im Vorgehen                           | 2                      | 0 | 4 | 24 |  |
| 16. unzureichende Reinigung der Schneide beim Vorwärtsgang   | F 1.6.1 unzureichende Reinigung der Schneide beim Vorwärtsgang | F 1.6.1 unzureichende Reinigung der Schneide beim Vorwärtsgang | U 1.6.1 unzureichende Anweisung und Sorgfalt beim Ritzloch                 | V: VA für Ritzvorgang vorhanden, Reinigung der Schneide enthalten | 4                      | 6 | 4 | 96 |  |
| 17. Vertrocknen der Kälteflüssigkeit                         | F 1.7.1 Vertrocknen der Kälteflüssigkeit                       | F 1.7.1 Vertrocknen der Kälteflüssigkeit                       | U 1.7.1 unzureichende Kennzeichnung der Anweisung                          | V: Kälteflüssigkeit ist im Vorgehen                               | 2                      | 1 | 3 | 42 |  |
| 18. unzureichende Anschlaggröße                              | F 1.8.1 unzureichende Anschlaggröße                            | F 1.8.1 unzureichende Anschlaggröße                            | U 1.8.1 keine Anschlaggröße, keine Vorgehensanweisung                      | V: bei großer WKZ sind Brüche abbaufähig                          | 1                      | 1 | 1 | 60 |  |

## NEWS

**ADM:**  
**Sabine Schröder neue Leiterin Vertrieb und Marketing**  
 Dieser Bereich wurde bisher von Herrn Kai-Uwe Löwenbrück geführt. Zuletzt war Frau Schröder als Direktorin Vertrieb Deutschland bei NextiraOne tätig. Zuvor arbeitete sie ebenfalls in führenden Vertriebspositionen bei HanseNet, WEB.DE, ARCOR und IBM. Bei der adm rückt sie sofort in die höchste Managementebene des inhabergeführten Unternehmens auf.  
 Infos: [www.adm-group.com](http://www.adm-group.com)

**AMCAT UND ALLIANCE SYSTEMS:**  
**Technologiepartnerschaft**  
 Amcat, einer der weltweit führenden Anbieter von Callcenter-Lösungen, und Alliance Systems, Hersteller intelbasierter Server-Systeme, haben eine Technologiepartnerschaft vereinbart. Im Rahmen dieser Kooperation wird Amcat die Alliance Server als Basis für seine Contactcenter-Suite einsetzen, eine leistungsfähige Outbound, Inbound, Blended und Multi-Channel Callcenter-Lösung. Die Contactcenter-Suite ermöglicht mit ihren Managementfunktionen (Kampagnenüberwachung in Echtzeit / Exaktes Reporting etc.) den Unternehmen, die Effizienz ihrer Arbeit zu erhöhen sowie kontinuierlich die Qualität, die Leistungsfähigkeit und den Service ihres Callcenters zu verbessern. Weltweit setzen rund 1.100 mittelständische und große Call- und Communication-Dienstleister die Amcat-Lösung ein: das reicht von wenigen bis hin zu mehr als 1.000 Arbeitsplätzen.  
 Infos: [www.amcat.de](http://www.amcat.de)



Helpdesk:

# Sind Serviceleitstellen auch Callcenter?

Nach dem Eingangs-Thema dieser Serie „Sind Help-Desks auch Callcenter?“ wurde in den nachfolgenden Beiträgen auf das Thema Qualitätsmanagement eingegangen und bereits ein Help-Desk detailliert vorgestellt. In diesem Beitrag gehen wir intensiv auf technische Service-Leitstellen ein. Im Mittelpunkt steht auch hier die Frage: „Sind Service-Leitstellen auch Callcenter?“

Von Dr. Walter Tritt

## Serviceleitstellen

Serviceleitstellen sind das Bindeglied zwischen einem Kundenproblem und dessen Behebung. Sie haben einen wesentlichen Einfluss auf den Serviceprozess. Leitstellen wandeln sich von historisch gewachsenen Strukturen über prozess-technisch funktionale Abwicklungen zu kundenorientierten Dienstleistern.

- Informationsfluss
- Strukturentwicklung
- Kundenorientierte Dienstleister



## Informationsfluss

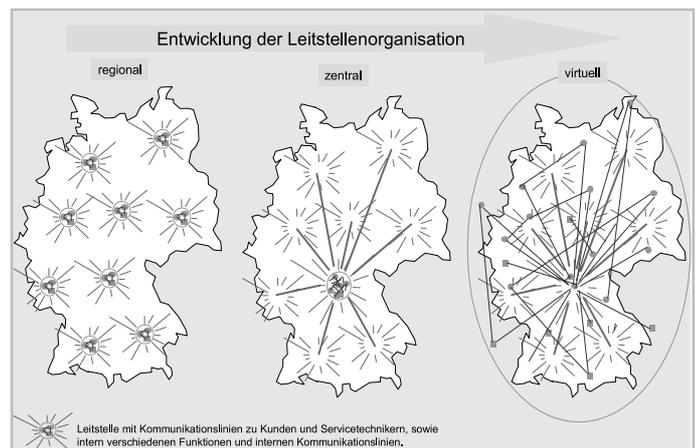
Die Funktion der Leitstelle wird von der Annahme eines Calls bis zur abschließenden Klärung des Vorgangs verstanden. D.h., im Falle einer Störungsmeldung durch einen Kunden bis zur Beseitigung des gemeldeten Fehlers. In den Ursprüngen von Serviceleitstellen waren deren Funktionsinhalte oft bei einem Bearbeiter zusammengefasst. Moderne Leitstellen differenzieren zwischen einzelnen Funktionen.

Spezialleistungen wie Call-Aufnahme, Help-Desk-Funktionen und Disposition können von verschiedenen Personen, Organisationen und an getrennten Orten erfolgen. Die einzelnen Funktionen müssen prozesstechnisch im Gesamtprozess eingebunden sein. Prinzipiell sind verschiedene Formen des Informationsflusses in und über Leitstellen möglich. Jede hat ihre Berechtigung. Für verschiedene Servicevorgänge und -situationen sind angepasste Informationsflussprozesse zu wählen.

Vermeehrt werden Kunden selbst direkt auf Self-Service-Tools, auf Help-Desk-Funktionen und Wissensdatenbanken der Leitstelle zurückgreifen. Kostenunterschiede zwischen Prozessen mit „Self-Service“, „Fachsupport“ und „Vor-Ort-Einsatz“ liegen jeweils bei höheren zweistelligen Faktoren.

## Strukturentwicklung

Historisch gewachsen haben viele Firmen eigene Leitstellen. Größere, in Regionen aufgeteilte Firmen leisten (oder leisteten) sich, ebenfalls historisch gewachsen, regionale Leitstellen. Verschiedene Leitstellen, auch solche verschiedener Firmen, können zusammengefasst werden. Moderne Kommunikationsmöglichkeiten erlauben Leitstellenorganisationen, welche flexibel prozess- und zielorientiert räumlich verteilte Spezialfunktionen und Kenntnisse einbinden.



Was im Materialfluss durch Verbesserungen der Logistik (hier herrscht starker Kosten- und Leistungsdruck) unter Wettbewerbsbedingung zu direkten schnellen Prozessen geführt hat, hat bei Leitstellenprozessen noch nicht stattgefunden. Im Informationsfluss, in der Strukturentwicklung und der Kundenorientierung von Serviceleitstellen existiert Nachholbedarf.

## Kundenorientierte Dienstleister

Die Tätigkeit einer Leitstelle ist prinzipiell ein Hort der Sicherheit. Kunden drängen darauf, dass sie bedient werden. Sie hängen von ihrer Serviceleitstelle ab. Die Leitstelle ihrerseits teilt die Arbeiten den Servicetechnikern zu. Eigentlich eine Verwaltungsfunktion mit Monopolcharakter im Serviceprozess. Ein sich aktives Bemühen um Kunden ist nicht erforderlich. Die Mitarbeiter in einer Leitstelle stehen dabei durchaus unter Druck. Kunden, die eine Störung melden, sind aufgrund der Störung oft schon unzufrieden. Die Arbeit an der Leitstelle wird in vielen Fällen detailliert gemessen, erfasst, verglichen und gewertet.

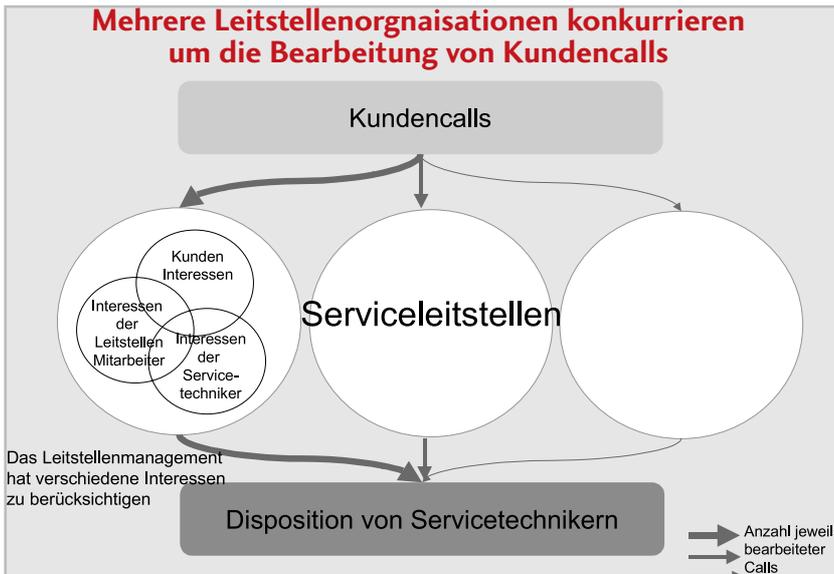
Diverse Statistiken und Auswertungen werden erstellt. Auf deren Grundlage können u.a. die Leitstellenprozesse weiter verbessert werden. Eine Leitstellenorganisation ist prinzipiell so zu gestalten, dass sie sich im Ge-

Fortsetzung auf Seite 9

Fortsetzung von Seite 8

samtprozess weg vom Monopolisten zu einem kundenorientierten Dienstleister entwickelt. Die Kundenorientierung einer solchen Leitstelle muss verschiedene Ebenen berücksichtigen. Kunden sind hier sowohl die Kunden, welche eine Störung melden und behoben haben wollen, die Servicetechniker, die disponiert werden, sowie die Mitarbeiter der Leitstelle selbst.

Kunden, die sich bei einer Leitstelle melden, können erwarten, dass diese die Beseitigung der Störung sicher und kompetent verfolgt. Die Wertigkeit und Verantwortung einer Leitstelle innerhalb der eigenen Organisation steigt.



Sie wird vom rein ausführenden und reagierenden Organ zu einer bestimmenden Funktion innerhalb einer Organisation. Ihr Einfluss betrifft dann nicht nur Servicetechniker und die Ersatzteillogistik, sondern auch den Vertrieb, die Entwicklung, den Einkauf etc.

Servicetechniker sollten von einer Leitstelle gerne Störungsaufträge annehmen. Ihre Leistungen und Fähigkeiten sind zu beachten und zu würdigen. Ihre persönlichen Interessen sind von der Leitstelle zu berücksichtigen. Servicetechniker müssen mit Spaß und Erfolg für die Leitstelle arbeiten können. Die Mitarbeiter einer Leitstelle müssen vertrauensvoll und kompetent mit ihrer Leitstellenorganisation zusammenarbeiten. Bei Interesse sollten problemlos beispielsweise eine home based Tätigkeit sowie auch individuell zeitlich flexible und Teilzeit-Arbeitszeiten möglich sein.

Die Schaffung eines Wettbewerbscharakters fördert die Kundenorientierung. Organisatorische Ansätze zur systembedingten Verwirklichung hoher Kundenorientierung von Leitstellen können sein:

- Einkommende Calls stehen jeweils mehreren konkurrierenden Leitstellenorganisationen zur Verfügung. Die Leitstelle, welche den Call als Erste annimmt und zur Zufriedenheit des Kunden bearbeitet, kann Umsatz generieren.
- Technikern werden von der Leitstelle Aufträge angeboten, diese können ablehnen. Techniker sind andererseits allerdings auch auf den Erhalt von ausreichend vielen Aufträgen von einer oder mehreren Leitstellen angewiesen.
- Leitstellenmitarbeiter können ohne Nachteile die Leitstellenorganisation zugunsten einer für sie geeigneteren wechseln.

Kosten der Leitstellenfunktion werden dem jeweiligen Nutzer des Serviceprozesses belastet. Grundlage ist die Quantität bearbeiteter Calls sowie die erzielte Kundenzufriedenheit. Die Prozessqualität ist mit anderen Leitstellen vergleichbar. Bearbeitungszustände von Einzelvorgängen sowie Statistiken und Qualitätsprotokolle sind jederzeit vom jeweiligen Kunden und autorisierten Nutzern der Leitstelle abfragbar. Projekte zur Weiterentwicklung von Leitstellenorganisationen sind mit geeigneter Beratung effizienter zu realisieren. SCWT kann entsprechende Projekte beraten und begleiten.

### Zum Autor: Dr. Walter Tritt

hat seine berufliche Laufbahn als Ingenieur im technischen Service bei Siemens begonnen. Dort hat er sich vom Service-Ingenieur bis zum Service-Manager entwickelt. Danach war er lange Jahre in der internen Beratung von Siemens tätig. Seine Promotion erlangte er in den Themen Prozesse, Logistik und Strukturen im Service. Nach seiner Tätigkeit bei Siemens hat er die SCWT Beratungsgesellschaft gegründet. Herr Dr. Tritt hält zahlreiche Vorlesungen an Universitäten zum Thema Service-Management. Er ist Autor des Buches Service-Management, vieler Fachartikel und Preisträger des 1. Deutschen Service-Management-Preises. Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.scwt.de>.



Für die Serie „Helpdesk“ zeichnet **Markus Schwarz** verantwortlich. Er ist Präsident des AFSMI (Association for Service Management International) German Chapter (<http://www.afsm.de>).



## NEWS

### ASPECT SOFTWARE: Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems

Aspect Software, Inc., das weltweit größte Unternehmen, das sich ausschließlich auf Contactcenter-Lösungen konzentriert, hat SophistiCom Technologies Inc. erworben, einen im Privatbesitz befindlichen Anbieter von Software für das Qualitätsmanagement. Die Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems, das eng mit anderen Contactcenter-Anwendungen (wie Predictive Dialern, Automatic Call Distributoren (ACDs) oder Produkten für die Leistungsoptimierung) integriert ist, stellt Unternehmen eine einzige Quelle für alle Anwendungen und Produktaktualisierungen zur Verfügung. Außerdem kann durch die nahtlosen Support-Funktionen Komplexität reduziert werden, gleichzeitig lassen sich Funktionalitäten ausbauen und Implementierungszeiten beschleunigen, was sich kostensenkend auswirkt.  
Info: [www.aspect.com](http://www.aspect.com)

## Stressabbau im Callcenter – Teil 3:

# Die FAST-Methode zum Stressabbau

Regelmäßige Zeitfenster für Workshops sind nötig, um Negativentwicklungen vorzubeugen. Im Inbound-Callcenter lassen sich nach dem derzeitigen wissenschaftlichen Stand fast 20 Arbeitsplatzmerkmale identifizieren, die für die Beschäftigten ein erhöhtes Stressrisiko bergen. Die Folgen können Erkrankungen, Telefonmüdigkeit oder Fluktuation sein. Hier finden Sie einen Überblick, welche Ansätze zur Stressbewältigung existieren. Im Mittelpunkt stehen das Interventionsprogramm und die Ergebnisse einer eineinhalbjährigen Evaluationsstudie.

Von Dr. Axel Koch

In der Literatur lassen sich sechs verschiedene Lösungsansätze zum Stressabbau im Callcenter finden.

- Führungstraining
- Stressbewältigungstraining für Agenten
- Methode der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Arbeitszeitmodell und Pausenregelung
- Arbeitsergonomie und Arbeitsplatzgestaltung
- Mischttätigkeit und Job-Enrichment

Richtungsweisend für Stressabbau im Callcenter ist die Methode der betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, beim dem nicht bestimmte Verfahren im Vorfeld bevorzugt werden, sondern durch eine ausgiebige Analyse sehr spezifisch und bedarfsgerecht Stressabbau betrieben wird. Ausgehend von diesem praxiserprobten Ansatz, wurde im Rahmen einer Wirksamkeitsstudie (Evaluation) die FAST-Methode entwickelt und im Hinblick auf ihre Wirksamkeit in einem Inbound-Callcenter der Telekommunikationsbranche über den Zeitraum von eineinhalb Jahren überprüft. Beteiligt waren rund 64 Agenten in 6 Teams. Drei der Teams stellten die Experimentalgruppe dar, in der das Programm erprobt wurde. Die drei anderen Teams erhielten als Kontrollgruppe keine Intervention.

## Das Konzept der FAST-Methode

Der Leitgedanke der FAST-Methode drückt sich in dem englischen Wort „FAST“, auf Deutsch „schnell“ aus. Der Hintergrund dafür ist die Zeitknappheit im Callcenter-Bereich. Gefragt sind Lösungskonzepte, die nicht lange dauern und die die Mitarbeiter nur in einem überschaubaren Rahmen „aus dem Tagesgeschäft ziehen“. Das Wort „FAST“ ist dabei zusätzlich ein Akronym. Jeder Buchstabe beschreibt einen bestimmten Handlungsgedanken der Methode zum Abbau der Stressoren am Callcenter-Arbeitsplatz. Dabei wird davon ausgegangen, dass jedes Callcenter spezifische situative Merkmale beinhaltet, die nicht nur für wenige einzelne Beschäftigte, sondern für eine größere Zahl von Personen als Stressor zu verstehen sind. Diese gilt es durch ein spezielle Mitarbeiterbefragung zu identifizieren und in moderierten Teamworkshops bedarfsgerechte Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Die nebenstehende Tabelle zeigt die inhaltlichen Aspekte und den zeitlichen Verlauf der FAST-Methode in einem kurzen Überblick.

## Die Ergebnisse der Studie

Die Ergebnisse der Studie brachten auf der einen Seite ernüchternde Erkenntnisse, zeigten aber auch die Chancen dieses Ansatzes auf. Ernüchterung war insofern zu verzeichnen, weil sich in den Daten der insgesamt vier Mitarbeiter-

| Phase | Zeitpunkt     | Maßnahme                                        | Kurze Erläuterung                                                                                                                                                                                             |
|-------|---------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I     | 0             | Mitarbeiterbefragung zur Analyse der Stressoren | F = Fragebogen zur Erfassung der Stressoren. Der Fragebogen erfasst die typischen Stressoren im Callcenter. Die Agenten werden gefragt, wie häufig und wie unangenehm sie Arbeitsplatzmerkmale empfinden.     |
| II.   | Nach 2 Wochen | Ergebnisbericht mit prioritären Stressoren      | A = Auswertung der Befragung, Präsentation der Stressoren, die für mindestens die Hälfte einer Befragungseinheit zugleich sehr häufig und sehr unangenehm sind. Sie haben Priorität bei der Bearbeitung.      |
| III.  | Nach 2 Wochen | Teamworkshop 1                                  | S = Schnelle Lösungserarbeitung für die prioritären Stressoren in drei aufeinander folgenden Workshops und Umsetzung der Lösungen im Alltag.                                                                  |
|       | Nach 1 Monat  | Teamworkshop 2                                  | Die Workshops werden von einem neutralen Moderator geleitet. An ihnen nehmen die Mitglieder einer Befragungseinheit (z. B. eines Teams) teil und deren Vorgesetzte. Sie dauern 2-3 Stunden.                   |
|       | Nach 1 Monat  | Teamworkshop 3                                  | Das Ziel der Workshops ist, selbst Lösungen für erkannte Stressoren zu erarbeiten bzw. sich selbst organisiert Hilfe zu verschaffen, da nur für solche Lösungen mehr Akzeptanz besteht und Umsetzung erfolgt. |
| IV.   | Nach 1 Jahr   | Mitarbeiterbefragung                            | T = Test der Nachhaltigkeit der Lösungen. Erneute Bestandsaufnahme mit dem Fragebogen zur Erfassung der Stressoren.                                                                                           |

befragungen praktisch kaum zahlenmäßige Verbesserungen für die bearbeiteten Stressoren ergaben. Erfreuliche Punkte waren dagegen aus der Beobachtung der beteiligten Teamleiter zu verzeichnen. Insgesamt haben sich aus deren Sicht folgende Nutzenaspekte ergeben, die sich auch positiv auf die Motivation der Mitarbeiter ausgewirkt haben.

- Zeit für den Austausch
- Teamentwicklung
- Abhilfe für zahlreiche Probleme (z. B. Austausch Headsets, Umstellmaßnahmen, z. B. Blumen, Faxer, Drucker, Teamrunde mit Endusern zur Beseitigung von PC-Problemen, Augentraining, Maßnahmen zur Verbesserung von Lärmschutz, Luftfeuchtigkeit, Wärme und Kälte, z. B. Anschaffung von Blumenkübeln gegen geringe Luftfeuchtigkeit)
- Einstellungswechsel zu Stressoren
- Förderung des Prinzips „Selbstverantwortung“

Allerdings waren diese erfreulichen Effekte nicht von langer Dauer. Das operative Tagesgeschäft ließ sehr schnell gute Vorsätze verblassen oder die Freu-

**Fortsetzung von Seite 10** de über den Erfolg der Maßnahmen in Vergessenheit geraten.

Ein besonders interessantes Ergebnis war die „Verschlimm-besserung“ des Stressors „Hohe Geräuschkulisse“. Trotz intensiver Vorarbeit für die Einführung von Lärmschutzwänden im Großraumbüro bewerteten nur knapp 10% der Befragten die Maßnahme hinterher positiv. In den Befragungsdaten gab es außerdem eine erkennbare Verschlechterungstendenz. Es handelt sich anscheinend um einen Effekt wie im Kino: Wenn man den anderen nicht mehr sieht, hört man ihn noch stärker. Zusätzlich verschlechterten sich signifikant die Bewertungen für „geringe Luftfeuchtigkeit“ und „räumliche Enge“.

Zusammenfassend ergeben sich folgende fünf zentralen Gründe, warum die FAST-Methode in den Daten der Mitarbeiterbefragung nicht so erfolgreich abschnitt.

- Bauliche und organisatorische Rahmenbedingungen blieben eher unveränderbar.
- „Kleine“ Lösungen (z. B. Gel-Mauspads) hatten zu wenig Durchschlagskraft und verrauchten.
- Fehlende Umsetzungssteuerung. Das Tagesgeschäft hat schnell in altes Denken und Handeln zurückgeführt.
- Rund 60% der Befragten arbeiteten nur im Callcenter, um nicht arbeitslos zu sein.
- Hohes Veränderungstempo und die Komplexität führten zu vielen Störeinflüssen und Messproblemen.

## Erträge und Schlussfolgerungen für die Praxis

Eine gezielte teambezogene Analyse von Stressoren des Inbound-Callcenter-Arbeitsplatzes bringt die notwendige Klarheit, um ganz gezielt und systematisch Lösungen zu erarbeiten. Die Studie hat gezeigt, dass es in Teams eine Handvoll von ca. 10 spezifischen Stressoren gibt, die mehr als die Hälfte der Mitarbeiter betreffen.

Die moderierten Teamworkshops sind gut geeignet, um Lösungen für prioritäre Stressoren zu erarbeiten. Viele Probleme lassen sich durch systematische Lösungssuche in 2-3

Workshops à 2-3 Stunden innerhalb von drei Monaten sehr gut angehen und bringen Aktionspläne zur Abänderung. Lösungsansätze wirken allerdings kurzfristig, wenn die Umsetzung nicht durch spezielle Strukturen (z. B. in Verbindung mit Telefoncoaching) sichergestellt wird.

Damit solche lindernden Lösungen auch wirklich helfen, ist es jedoch wichtig, ständig prozessorientiert am Thema dranzubleiben, weil Menschen nicht so schnell ihre Gewohnheiten im Denken und Handeln ändern, und weil im Unternehmen Callcenter ein unheimliches Veränderungstempo existiert, um auf die Marktanforderungen zu reagieren.

Die Studie ist der Beweis für den ganz „normalen Wahnsinn“ im Callcenter-Alltag. Die Ergebnisse der 15-monatigen Begleitzeit und auch die Erkenntnisse ein halbes Jahr nach dem offiziellen Abschluss des Projektes zeigen, wie wichtig turnusmäßige Zeitfenster im Callcenter-Alltag sind, um nicht nur in Zahlen, Daten, Fakten und Kennziffern zu verschwinden, sondern den Faktor Mensch als Ressource zu erhalten.

## Zum Autor: Dr. Axel Koch

Diplom-Psychologe, Trainer und Berater BDVT, Supervisor (SG), NLP-Master (DVNLP e. V.), Manager of Business-Entertainment (MBE) und mehrfacher Buchautor. Er beschäftigt sich seit über 12 Jahren mit dem Thema „Stress und Burnout“ und hat dazu bereits das Buch „Ausgewert?“ Hilfen bei Stress und „Burnout“ und verschiedene Fachartikel veröffentlicht. Außerdem hat er im Rahmen seiner Promotion an der Universität Dortmund eine knapp zweijährige Evaluationsstudie zum Thema „Stressabbau im Callcenter“, die in dem Buch „Erfassung der Stressoren und Stressabbau im Callcenter“ veröffentlicht ist.

Mehr unter <http://www.axel-koch-training.de>



## LINKTIPP

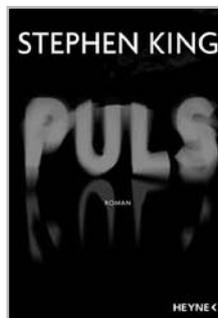
### Google bietet einen neuen Service an

(zur Zeit Beta-Version),  
Google Alerts.



Damit können Sie nach neuen Informationen im Internet suchen lassen. Morgens, wenn Sie Ihren Laptop einschalten, haben Sie dann die aktuellsten Neuigkeiten über die von Ihnen gewählten Themen auf Ihrem Computer. Meine Suchaufträge an Google Alerts: „Telemarketing“, „Callcenter“, E-Learning“ und „Blended-Learning“.

## BUCHTIPP



Stephen King besitzt kein Handy. Denn Stephen King mag keine Handys. Das wird einem beim Lesen ziemlich schnell klar. In „Puls“, dem wieder einmal extrem spannenden Horror-Thriller des amerikanischen Großmeisters, entpuppen sich die kleinen, praktischen Lieblingsspielzeuge des modernen Menschen als teuflische Werkzeuge der Apokalypse. Gut und Böse, Gesundheit und Wahnsinn, sind dabei klar zugeordnet – das Benutzen eines Handys stürzt jeden Einzelnen ins Verderben. Auch Callcenter-Experten brauchen ja mal spannende Unterhaltung.

### Zum Buch:

Puls, Stephen King, Heyne Verlag,  
ISBN: 3453028600, 19,95 Euro

Was Manager über Callcenter wissen sollten:

# Begriffe über die jeder Manager Bescheid wissen sollte

Im letzten Teil der Serie erklären wir Ihnen die 20 Begriffe, die jeder Manager in einem Unternehmen, nicht nur der Callcenter-Manager, wissen sollte.

Von Günter Greff

## 1. Abandoned Call

Hier handelt es sich um verlorene Anrufe. Gründe sind oft zu lange Wartezeiten für den Anrufer, Warteschlangen usw. **Achtung!** Verlorene Anrufe können auch verlorene Kunden bedeuten.

## 2. ACD-Anlage

Hier handelt es sich um eine Telefonanlage, die ankommende Anrufe automatisch an die freien Mitarbeiter in einem Callcenter weiterleitet. Dabei können Punkte wie „Weiterleitung an den am längsten wartenden Agenten“, „Weiterleitung nach Fähigkeiten des Agenten“ usw. berücksichtigt werden. ACD-Systeme liefern eine Reihe von Statistiken, die für die Personalplanung, Planung der Anzahl von Telefonleitungen usw. genutzt werden können.

**Achtung!** Wenn Sie eine Neuanschaffung planen, sollten Sie unbedingt auch an die IP-Telefonie denken.

## 3. Agent

Trotz Technik – die Mitarbeiter sind die wertvollste Investition in einem Callcenter. Neben dem Fachwissen (20-30%) ist besonders die emotionale Kompetenz (70-80%) entscheidend. Achten Sie auf eine sorgfältige Personalauswahl, eine gute Aus- und Weiterbildung und einen Karriereplan für die Mitarbeiter.

**Achtung!** „If you pay peanuts you get monkeys.“

## 4. Akustik im Callcenter

In einem Callcenter quirlt das Leben. Achten Sie deshalb neben den ergonomischen Arbeitsplätzen auch auf eine Arbeitsatmosphäre der Ruhe. Für Büroräume sind 55 dB vorgeschrieben.

**Achtung!** Experten unterscheiden zwischen Stille und Ruhe. Unter Stille versteht man die Abwesenheit von Schall. In Callcentern wird eher eine Atmosphäre der Ruhe angestrebt.

## 5. ANI (Automatic Number Identification)

Mit der Rufnummernerkennung bei eingehenden Anrufen kann der Anrufer definiert werden. Dem Mitarbeiter werden dann der Name des Anrufers, Anschrift und Kontakthistorie automatisch aus einer Datenbank zur Verfügung gestellt.

**Achtung!** Ist heute ein „Muss“ für den Kundenservice.

## 6. Benchmark

Im Qualitätsmanagement bedeutet Benchmarking den Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen anhand von Kennzahlen.

**Achtung!** Kundenservice kann viel Geld kosten. Oft genügt es, einfach ein bisschen besser als die Konkurrenz zu sein.

## 7. Call

Darunter versteht man den Kundenkontakt per Telefon, Brief, Fax, E-Mail usw.

**Achtung!** Ein Callcenter ist deshalb nicht auf Anrufe beschränkt, sondern der zentrale Servicepunkt für alle genannten Kundenkontakte

## 8. CTI (Computer Telephone Integration)

CTI verbindet die Computerwelt mit der Welt der Telefonie. So wird durch den eingehenden Anruf dem Agenten beispielsweise die Kundenhistorie bereitgestellt. CTI integriert auch Faxe und E-Mails automatisch in die Workflows des Agenten.

**Achtung!** CTI ist heute ein Muss.

## 9. Erlang

Misst eine Stunde Telefonverkehr in einer Zeitstunde. Wenn Telefonleitungen also 120 Minuten innerhalb einer Stunde belegt sind, sind das zwei Erlang. Die Messung ist benannt nach dem dänischen Ingenieur A.K. Erlang, der verschiedene Formeln für die Telefonie „erfunden“ hat.

Für die Callcenter ist die wichtigste Formel „ErlangC“. Damit kann unter anderem die benötigte Mitarbeiterzahl gemäß angestrebtem Service-Level berechnet werden.

**Achtung!** Ein einziger fehlender Mitarbeiter, der im Callcenter-Service eingeplant war, kann enorme negative Auswirkungen auf den Service-Level haben.

## 10. Forecast

Aus vergangenheitsbezogenen Daten der ACD-Anlage und Zukunftsprognosen kann das erwartete Anrufvolumen pro Jahr, Monat, Woche, Tag und sogar pro halbe Stunde berechnet werden. Dafür steht Software (z. B. Erlang C) zur Verfügung. Dabei geht es nicht nur um die Anrufplanung, sondern auch um die Planungen für alle anderen Kommunikationsarten (siehe „Call“).

**Achtung!** Ein perfekter Forecast ist die halbe Miete für einen funktionierenden Kundendienst.

## 11. Handling Time

Das ist die Zeit, die ein Agent mit Sprechen und für die Nachbearbeitung benötigt.

**Achtung!** In der Reduzierung der Handling Time liegt ein enormes Sparpotenzial.

## 12. Headset

Das Headset ist das Werkzeug des Telefonprofis. Es vereint Kopfhörer und Mikrofon. Die Hände bleiben frei für die Dateneingabe oder andere Arbeiten. Headsets gibt es in unterschiedlichen Ausführungen und können dadurch den Wünschen der Agenten angepasst werden.

**Achtung!** Headsets erhöhen die Produktivität im Vergleich zum normalen Telefonhörer um bis zu 40 Prozent.

Fortsetzung von Seite 12

### 13. IVR (Interactive Voice Response)

Das ist ein Sprachcomputer, von dem der Anrufer durch das Drücken von Tastenkombinationen oder das gesprochene Wort Informationen in einem interaktiven Dialog erhalten kann.

**Achtung!** IVR ersetzen nicht den Callcenter-Agenten. Sie können aber eine Ergänzung im Telefonservice sein.

### 14. IP-Telefonie

Die IP-Telefonie nutzt das weitgehend kostenlose Internet zum Telefonieren.

**Achtung!** Alle Investitionsentscheidungen sollten die IP-Telefonie in jedem Fall berücksichtigen.

### 15. Kapazitätsplanung

Dazu gehören die Vorhersage des Anrufvolumens, die Schichtplanung und die Personaleinsatzplanung.

**Achtung!** Die perfekte Kapazitätsplanung entscheidet über Gewinn und Verlust.

### 16. Routing

Darunter versteht man das Verteilen der Anrufe auf vorher definierte Zielorte. Anrufe können beispielsweise in andere Callcenter weitergeroutet werden, wenn z. B. der geplante Service-Level überschritten wird. Oder auch, wenn in einem Callcenter die speziell ausgebildeten Agenten für die Aufgabenstellung des Anrufers (z. B. Fremdsprachen) vorhanden sind.

**Achtung!** Intelligentes Routing kann den Kundenservice enorm verbessern.

### 17. Service-Level

Unter Service-Level versteht man den Prozentsatz von Anrufen, der in einer definierten Zeit angenommen werden soll-

te. Neben der Zeit spielt allerdings auch die Qualität der Anrufentgegennahme, also das Empfinden des Anrufers, eine entscheidende Rolle.

**Achtung!** Den richtigen Service-Level zu definieren und einzuhalten, ist die Königsdisziplin im Callcenter-Management.

### 18. Talk Time

Das ist die effektive Sprechzeit des Agenten von „Guten Tag...“ bis „Auf Wiedersehen...“.

**Achtung!** In der Regel können Sprechzeiten durch entsprechendes Training um 30% verkürzt werden. Dabei wird sogar die Kundenorientierung noch erhöht.

### 19. Trunk Load

Meint die Leitungsbelegung. Trunk Load beinhaltet die Sprechzeit und die Wartezeit des Anrufers.

**Achtung!** Ein Callcenter verfügt immer über mehr Arbeitsplätze als Telefonleitungen.

### 20. Warteschlange

Hier unterscheiden wir zwischen sichtbaren Warteschlangen, wie Sie sie auch aus dem Supermarkt kennen, und den unsichtbaren Warteschlangen, wie Sie sie oft erleben, wenn Sie in einem Unternehmen anrufen. Das Problem: Bei sichtbaren Warteschlangen können Sie abschätzen, wann Sie an der Reihe sind. Bei unsichtbaren Warteschlangen („Bitte warten Sie, der nächste freie Platz ist für Sie reserviert...“) ist das nicht möglich.

**Achtung!** Machen Sie auch im Callcenter die Wartezeit sichtbar. Dazu gibt es Systeme, die dem Anrufer die wahrscheinliche Wartezeit ansagen, sobald er in der Warteschlange landet.



## NEWS

#### DEFACTO:

#### Lernen von der Produktion

Zeitgemäße Produktions- und Fertigungsverfahren produzieren bedarfs- und zeitgerecht mit einer gleichmäßig hohen Qualität. Und sind dabei auf ein Höchstmaß an Effizienz, zum Beispiel durch kurze, optimale Durchlaufzeiten, ausgerichtet.

Welche Ansätze aus der Fertigung auf Marketing und Vertrieb übertragen werden können, zeigt das Konzept defacto big.biz. Es greift konsequent und systematisch die Methoden der Produktionsplanung- und -steuerung auf. In der Produktion werden Erfolge durch Instrumente wie Six Sigma, Durchlaufzeiten-Optimierung, Echtzeit-EDV-Anbindung und Just-in-time-Anlieferung erzielt. Vorträge rund um das Thema „Marketing- und Vertriebs-Fabrik“ mit den Schwerpunkten: „Fertigungstechnische Abläufe und Gesetzmäßigkeiten am Beispiel eines produzierenden Unternehmens“ und „Die stille Revolution: Wie funktioniert die Marketing- und Vertriebsfabrik?“ informieren dazu.

[www.callcenter@defacto.de](http://www.callcenter@defacto.de)

#### MANAGEMENT CIRCLE:

#### Callcenter-Controlling

Die Teilnehmer des Seminars Callcenter-Controlling erhalten Informationen, wie sie ein intelligentes, prozessorientiertes Con-

trolling-System entwickeln und implementieren. Das praxiserfahrene Referenten-Team stellt moderne Controlling-Instrumente vor und erläutert, auf welche Kennzahlen es wirklich ankommt. Die AOL Deutschland Service Operations GmbH & Co. KG stellt die Umsetzung eines Customer-Care-Center-Controlling vor. Die Vaillant GmbH zeigt, wie Kommunikationsqualität messbar und Kundenerwartungen transparent gemacht werden. Termine: 13./14. Juni in Köln, 5./6. Juli in Berlin, 9./10. August in München. [www.mangementcircle.de](http://www.mangementcircle.de)

#### ABCC E.V.:

#### Stefan Schröter neuer Vorstand

Auf der Jahresversammlung der ABCC wurde Stefan Schröter als neuer Vorstand Marketing in das regionale Netzwerk der Region Berlin & Brandenburg gewählt. Er übernimmt damit den Vorstand von Ulf Thomas, der zum Ende des Jahres 2005 ausgeschieden ist. Schröter ist Geschäftsführer der ODS-Office Data Service GmbH in Berlin, ein Dienstleister für Direktmarketing, Adressmanagement sowie Lettershopleistungen. ([www.ver-sandzentrum.de](http://www.ver-sandzentrum.de)) Sein erklärtes Ziel als neuer Vorstand ist es, die Anbieter von Dialog- bzw. Direktmarketingleistungen in der Hauptstadtregion noch stärker miteinander zu vernetzen.

Infos: [www.abcc-netz.de](http://www.abcc-netz.de)

Barbara F. Klug:

## Arbeitsfreude hat einen Namen

**Kenntnis und Wissen weitergeben gehört für Barbara Klug zum Alltag. Mit der Ausbildung von Fach- und Führungskräften im Dialogmarketing ist für sie ein lang gehegter Wunsch in Erfüllung gegangen. Diese Ausbildung unterstützt sie aktiv mit dem Erstellen eines Lehrbuchs. Über ihren beruflichen Werdegang sowie die Zukunft sprach sie mit Call-Center-Experts.**

### Wie kamen Sie in die Telekommunikation bzw. Callcenter-Branche?

Ab 1976 arbeitete ich im Verkaufsbüro eines Distributors für elektronische Bauelemente. Mein Chef brachte das Konzept „Telefonverkauf“ aus den USA mit, und ich bekam den Auftrag, dieses Konzept für das Unternehmen umzusetzen. Also baute ich eine Datenbank (damals in Karteikarten-Form) auf, versandte Angebote per Telex und telefonierte mit Kunden und Interessenten, vereinbarte Termine für Vertriebsingenieure und verkaufte am Telefon Transistoren, Dioden und mehr. Auf die Idee, mich selbstständig zu machen, kam mein Mann. Er fand 1983 eine Anzeige, in der ein Günter Greff Werbung machte. „Hier, schau mal, das machst du auch.“ Das war die Keimzelle für die Gründung der TDM GmbH.

### Was fasziniert Sie an diesem Geschäft?

Als ich meine kaufmännische Lehre begann, standen für 20 Angestellte in einer Abteilung zwei Telefone zur Verfügung. Durch die Entwicklung des Telefons ist die Branche der Dialog-Kommunikation entstanden. Es fasziniert mich, wie die Stimme das Zuhören beeinflusst und welche Wirkungen durch Stimmungen erzeugt werden.

### Welches sind aus Ihrer Sicht die drei größten Herausforderungen?

1. Die Ausbildung von Fach- und Führungskräften. Ich bin froh, dass mein 1aWunsch in Erfüllung geht und der Kaufmann für Dialogmarketing und die Service-Fachkraft für Dialogmarketing als Lehrberuf eingeführt werden.

2. Die Harmonisierung des rechtlichen Rahmens in Europa vom Arbeitsrecht bis zum UWG ist nötig, um Wettbewerbsverzerrungen abzuschaffen.

3. Das Qualitätsmanagement in der Branche entwickeln und die Qualität der Telefongespräche sicherstellen. Für mich ist die Zufriedenheit der Gesprächspartner der Audit für erfolgreiches Qualitätsmanagement, denn jeder Anbieter muss seine Produkte marktgerecht gestalten, um im Markt zu bestehen. Und dazu gehört nun Qualität.

### Was machen Sie heute?

Ich schreibe mit meinem Mann ein Lehrbuch für die Auszubildenden in dem neuen Beruf. Auch künftig werde ich mein Wissen weitergeben und ehrenamtliche Tätigkeiten übernehmen.

### Was war das interessanteste Projekt, das Sie durchgeführt haben?

Die Gründung und Tätigkeit im eigenen Unternehmen, das inzwischen an die zweite Generation weitergegeben wurde. Im Laufe meiner Tätigkeit gab es viele Projekte. Besonders habe ich mich über die Urkunde für die Mitwirkung als Sachverständige des Bundesinstituts für Berufliche Bildung gefreut.

### Wie viele Stunden arbeiten Sie?

Die Stunden zähle ich nicht

### Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Bin ich für die Enkeltochter da; sie ist 10 Monate alt, und es ist schön zu erleben, wie sie ihre Stimme einsetzt. Meine Hobbys sind die vielen Blumen und Pflanzen in Büro, Wohnung und Garten, Reisen mit dem Jeep oder per pedes durch Nepal.



### Barbara. F. Klug

ist Gründerin der Telefonmarketing-Agentur T.D.M. Telefon-Direkt-Marketing GmbH in Sarstedt. Erste Erfahrungen im telefonischen Kundenkontakt sammelte Barbara Klug für einen Distributor von elektronischen Bauelementen. Hier übernahm sie den Direktverkauf per Telefon. 1983 erfolgte die Gründung des Familienunternehmens mit inzwischen über 100 Mitarbeitern. Neben den praktischen Erfahrungen erwarb sie das theoretische Rüstzeug als Marketing-Fachkauffrau durch ein Studium an der Akademie für Absatzwirtschaft. Seit 1984 übernimmt sie die Beratung und Mitarbeiterschulung für zahlreiche Unternehmen und berät bei der Einrichtung und Führung eines Callcenters.

### Was war das tollste Buch, das Sie je gelesen haben?

Frank Bettger „Lebe begeistert und gewinne“, weil ich es sehr motivierend empfinde, wie jemand „vom völligen Versager“ zu einem der erfolgreichsten und bestbezahlten Verkäufer Amerikas aufsteigen konnte. Jetzt lese ich gerade Ingrid Amon „Die Macht der Stimme“, um von einer erfahrenen TV-Moderatorin und Hörfunkjournalistin neue Anregungen für die stimmliche Ausbildung der Mitarbeiter zu bekommen.

**Und was ist ein großer Traum von Ihnen?** Beim Paragliding wie ein Vogel fliegen.

## IMPRESSUM

Call-Center-Experts ist ein Experten-Dienst mit einem monatlichen Beratungsbrief und einem Themenportal. Jährliche Bezugs- und Nutzungsgebühr 198,- Euro inkl. 16 Prozent MwSt. Bestellungen ausschließlich über das Internetportal.

### Herausgeber und Redaktion:

Günter Greff Medien GmbH  
Norfolk Straße 6  
26382 Wilhelmshaven  
Tel. 0172/6907558  
E-Mail: [perspower@aol.com](mailto:perspower@aol.com)

**schimmel**  
media  
VERLAG  
GmbH & Co KG

### Verlag:

Schimmel Media Verlag GmbH & Co. KG,  
Friedrich-Ebert-Ring 1, D-97072 Würzburg,  
Geschäftsführer: Martina Schimmel-Schloö,

Gudrun Schimmel-Wanner, Ingo Schloö.

### Abonnenten-Service:

Tel. 09 31 / 3598110, Fax 09 31 / 3598111  
[abo@expert-sites.de](mailto:abo@expert-sites.de)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Verarbeitung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.