

# Investitionsstudie 2018

Contact  
Center  
Network



Was bewegt Führungskräfte in Contact Centern?  
Welche Investitionsschwerpunkte setzt  
die Contact Center Wirtschaft in 2018?

**Erschienen bei:**

Grutzeck-Software GmbH  
Hessen-Homburg-Platz 1  
63452 Hanau  
Tel.: +49 (6181) 9701-0  
E-Mail: [Markus.Grutzeck@grutzeck.de](mailto:Markus.Grutzeck@grutzeck.de)  
Web: [www.grutzeck.de](http://www.grutzeck.de)

**Alle Rechte liegen bei:**

Contact-Center-Network e.V.  
Hessen-Homburg-Platz 1  
63452 Hanau  
Web: [www.contact-center-portal.de](http://www.contact-center-portal.de)

Satz: [tbnpr.de](http://tbnpr.de)

## Vorwort

### Liebe Leserin, lieber Leser!

Es tut sich etwas im Call Center. Und das macht mir als Professor, der sich an der Hochschule quasi von außen mit dem Thema Kundenservice beschäftigt, Freude. Denn die Branche wird zunehmend reif und erfasst, wo und mit welchen Folgen investiert wird. 80 Führungskräfte haben zu dieser Studie mit ihren Investitionszahlen beigetragen. Und davon profitieren alle: Denn nur, was gemessen wird, kann gesteuert werden. Und gemessen wird zunehmend. Denn die Steuerung des Kundenkontakts wird komplexer und der Kunde hat neue Möglichkeiten mit unserem Unternehmen Kontakt aufzunehmen.

Da will man natürlich auch die Kundenhisto-  
rie lückenlos aufzeichnen. Und so belegen  
Technologien rund um das Thema CRM wie-  
der einen der ersten Plätze, wenn es um die  
Wichtigkeit von Investitionen geht. Und hier  
wird auch – schaut man auf die getätigten  
Erstinvestitionen – kräftig in Messungen und  
Analysen investiert. Denn, um zu verstehen,  
wie sich Kunden im Contact Center verhalten,  
welche Kanäle sie nutzen und welche Kos-  
tenfolge das oft hat, dafür wird zunehmend  
Business Intelligence Software in Anspruch  
genommen. Und das bedeutet, dass neue  
erweiterte Fähigkeiten im Contact Center Ein-  
zug halten. Und wer kann diese Investitionen  
besser im tagtäglichen Alltag nutzen als Call

Center Mitarbeiter. Und so ist logischer-  
weise die Investition in die Ausbildung der  
Mitarbeiter erneut das Top-Investitions-  
ziel des Jahres.



Den Initiatoren des CCN gebührt hier ein Dank,  
die vorliegende Studie konzipiert, durchge-  
führt und ausgewertet zu haben.

Viel Spaß bei der Lektüre der Investitionsstu-  
die 2018!

### Die CCN Stories

Begleiten Sie Hanna, Robert und Horne-  
gger von AUFZU bei ihren täglichen Heraus-  
forderungen im Kundendialog. Neue Ge-  
schichten aus dem Kundendialog gibt es  
unter: [www.ccn-stories.de](http://www.ccn-stories.de)



### Prof. Dr. Nils Hafner

Hochschule Luzern – Wirtschaft,  
wissenschaftlicher Beirat der Investitionsstu-  
die

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Vorwort   | 3  |
| Zielsetzung, Aufbau und Durchführung der Studie | 8  |
| 3 Investitionsziele 2018                        | 10 |
| 3.1 Überblick                                   | 10 |
| 3.2 Telekommunikation                           | 14 |
| 3.2.1 Telefonanlage (PBX)                       | 15 |
| 3.2.2 Headsets                                  | 17 |
| 3.2.3 Raumakustik/ Schallschutz                 | 18 |
| 3.3 Controlling, Reporting, Monitoring          | 19 |
| 3.3.1 Sprachaufzeichnung                        | 20 |
| 3.3.2 Quality Monitoring                        | 22 |
| 3.3.3 Business Intelligence                     | 24 |
| 3.4 Dialogkanäle                                | 25 |
| 3.4.1 ACD                                       | 26 |
| 3.4.2 Dialer                                    | 28 |
| 3.4.3 Sprachportale / IVR                       | 30 |
| 3.4.4 Schriftgut                                | 31 |
| 3.4.5 E-Mail                                    | 32 |
| 3.4.6 Self Service / Communities                | 34 |
| 3.4.7 Text Chat                                 | 35 |
| 3.4.8 Videoberatung                             | 37 |
| 3.4.9 Social Media                              | 39 |
| 3.4.10 mobile Apps                              | 40 |
| 3.5 Software                                    | 41 |
| 3.5.1 CRM                                       | 42 |
| 3.5.2 Kampagnenplanung                          | 44 |
| 3.5.3 Workforce Management                      | 45 |
| 3.5.4 Wissensmanagement                         | 47 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.5.5 | Workflow Management                                  | 49 |
| 3.5.6 | Künstliche Intelligenz                               | 50 |
| 3.6   | Personal   | 52 |
| 3.6.1 | Personalbeschaffung                                  | 53 |
| 3.6.2 | Personalentwicklung                                  | 54 |
| 3.6.3 | Beratung   | 56 |
| 3.6.4 | Arbeitsplatz Gestaltung                              | 58 |
| 3.7   | Einsatz von Cloud Lösungen                           | 59 |
| 4     | Relevante Themen in 2018                             | 61 |
| 4.1   | Warteschleifen Management                            | 62 |
| 4.2   | Datenschutz  | 63 |
| 4.3   | Sonntagsarbeit                                       | 64 |
| 4.4   | Mindestlohn  | 65 |
| 4.5   | Permission Outbound                                  | 67 |
| 4.6   | Kostensenkung  | 68 |
| 4.7   | Qualitätssteigerung                                  | 69 |
| 4.8   | Reduktion persönlicher Kontakte bei Standardanfragen | 71 |
| 4.9   | Verkaufsaktiver Kundenservice                        | 72 |
| 4.10  | Mitarbeiterzufriedenheit                             | 73 |
| 5     | Fazit  | 74 |
| 6.    | Anhang   | 75 |
| 6.1   | Weiterführende Informationsquellen                   | 75 |
| 6.2   | Der Fragebogen                                       | 76 |
| 7.    | Die ccn-stories – Geschichten aus dem Kundendialog   | 80 |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1: Verteilung der Contact Center nach Organisationsform                               | 8  |
| Abb. 2: Verteilung der Interviewpartner nach Funktion                                      | 9  |
| Abb. 3: Verteilung der befragten Contact Center nach Anzahl Plätzen                        | 9  |
| Abb. 4: Investitionsziele 2018 in % der Nennungen  | 10 |
| Abb. 5: Wichtigkeit der Investitionsziele 2018 in % der Nennungen                          | 11 |
| Abb. 6: Erstbeschaffungen 2018 in % der Nennungen  | 12 |
| Abb. 7: Veränderung der geplanten Investitionsziele 2017 und 2018                          | 13 |
| Abb. 8: Investitionsabsichten 2018 im Bereich Telekommunikation                            | 14 |
| Abb. 9: Durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von Kommunikationswegen in Minuten        | 15 |
| Abb. 10: Investition in "Telefonanlage" Im Zeitverlauf                                     | 16 |
| Abb. 11: Investitionen in "Akustik/ Headsets" im Zeitverlauf                               | 17 |
| Abb. 12: Investitionen in "Raumakustik/Schallschutz" im Zeitverlauf                        | 18 |
| Abb. 13: Geplanter Investitionsbedarf 2018 in Controlling, Reporting, Monitoring in %      | 19 |
| Abb. 14: Geplante Investitionen in "Sprachaufzeichnung" im Zeitverlauf                     | 21 |
| Abb. 15: Geplante Investitionen in "Quality Monitoring" im Zeitverlauf                     | 23 |
| Abb. 16: Geplante Investitionen im Bereich "Business Intelligence/Bis Data" im Zeitverlauf | 24 |
| Abb. 17: Geplanter Investitionsbedarf 2017 in Dialoguekanälen in %                         | 25 |
| Abb. 18: Geplante Investitionen im ACD im Zeitverlauf                                      | 27 |
| Abb. 19: Geplante Investitionen im "Dialer" im Zeitverlauf                                 | 29 |
| Abb. 20: Geplante Investitionen in "Sprachportale /IVR" im Zeitverlauf                     | 30 |
| Abb. 21: Geplante Investitionen "Posteingang/Brief" im Zeitverlauf                         | 31 |
| Abb. 22: Geplante Investitionen in "E-Mail/ E-Mail-Marketing" im Zeitverlauf               | 33 |
| Abb. 23: Geplante Investitionen in "Internet/Self Service" im Zeitverlauf                  | 34 |
| Abb. 24: Geplante Investitionen in "Chat" im Zeitverlauf                                   | 36 |
| Abb. 25: Geplante Investitionen in "Videotelefonie" im Zeitverlauf                         | 38 |
| Abb. 26: Geplante Investitionen in "Social Media" im Zeitverlauf                           | 39 |
| Abb. 27: Geplante Investitionen in "Smartphone Apps" im Zeitverlauf                        | 40 |
| Abb. 28: Geplanter Investitionsbedarf 2018 in Software in %                                | 41 |
| Abb. 29: Geplante Investitionen in "CRM Software" im Zeitverlauf                           | 42 |
| Abb. 30: Geplante Investitionen in "Kampagnenmanagement-Lösungen" im Zeitverlauf           | 44 |
| Abb. 31: Geplante Investitionen in "Workforce Management Lösungen" im Zeitverlauf          | 46 |
| Abb. 32: Geplante Investitionen in "Wissensmanagement" im Zeitverlauf                      | 48 |
| Abb. 33: Geplante Investitionen in "Workflow Management" im Zeitverlauf                    | 49 |
| Abb. 34: Gründe, weswegen mit einem Chatbot kommuniziert wird                              | 51 |

|   |    |
|---|----|
| Abb. 35: Geplanter Investitionsbedarf in Personal 2018 in %             | 52 |
| Abb. 36: Geplante Investitionen in "Personalbeschaffung" im Zeitverlauf | 53 |
| Abb. 37: Geplante Investitionen in "Personalentwicklung" im Zeitverlauf | 55 |
| Abb. 38: Geplante Investitionen in "Beratung" im Zeitverlauf            | 56 |
| Abb. 39: Geplanter Einsatz von Cloud Lösungen 2018                      | 59 |
| Abb. 40: Für 2018 als "wichtig" eingestufte Themen in %                 | 61 |
| Abb. 41: Mindestlohn  | 65 |
| Abb. 42: Reduktion persönlicher Kontakte bei Standartanfragen           | 71 |

## Zielsetzung, Aufbau und Durchführung der Studie

Die vorliegende Studie untersucht in ihrem ersten Teil, für welche Technologien und Dienstleistungen Contact Center im Jahr 2018 Investitionen planen. Dabei wird zwischen Ersatzbeschaffung und Erstinvestition unterschieden, sodass erkennbar wird, wo bestehende Systeme abgelöst und wo neue Systeme eingeführt werden. Da nicht die Höhe, sondern die Absicht zu Investitionen ermittelt wird, lassen sich aus den erhobenen Daten keine quantitativen Aussagen über Investitionsvolumina ableiten.

Im zweiten Teil der Studie wurden Führungskräfte danach befragt, welche Themen sie für das Jahr 2018 als relevant einstufen. Hier zeigt sich, welche Herausforderungen Manager für ihr Call Center sehen und welche Beweggründe hinter ihren Investitionsabsichten stehen könnten.

Die Studie wurde bereits zum neunten Mal in Folge durchgeführt, sodass zu vielen Bereichen Entwicklungen und Trends über einen längeren Zeitraum erkennbar sind.

Mehr als 80 Personen haben sich an der Studie über den Online Fragebogen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt.

Nachfolgend der Überblick über die Befragten:

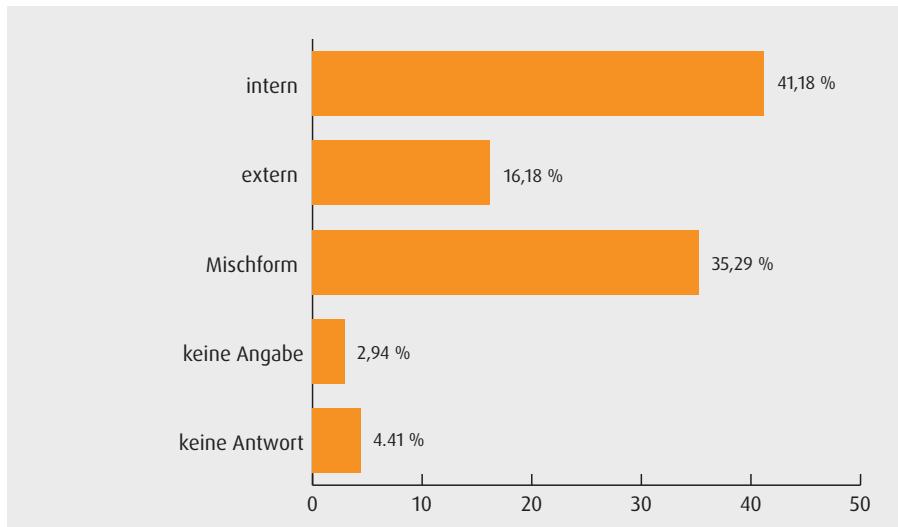
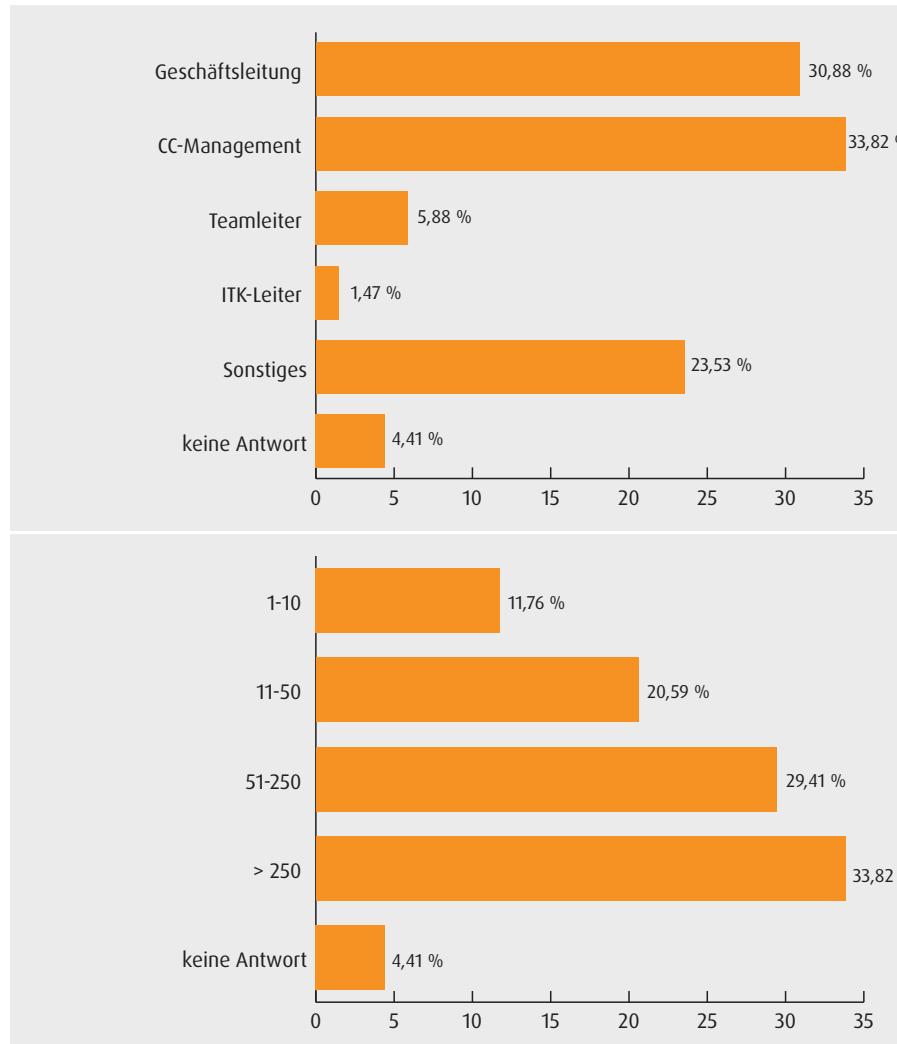


Abb. 1: Verteilung der Contact Center nach Organisationsform



## 3 Investitionsziele 2018

### 3.1 Überblick

Wie entwickelt sich das Investitionsklima 2018? Welche Bereiche werden davon profitieren, welche werden zurückgehen?

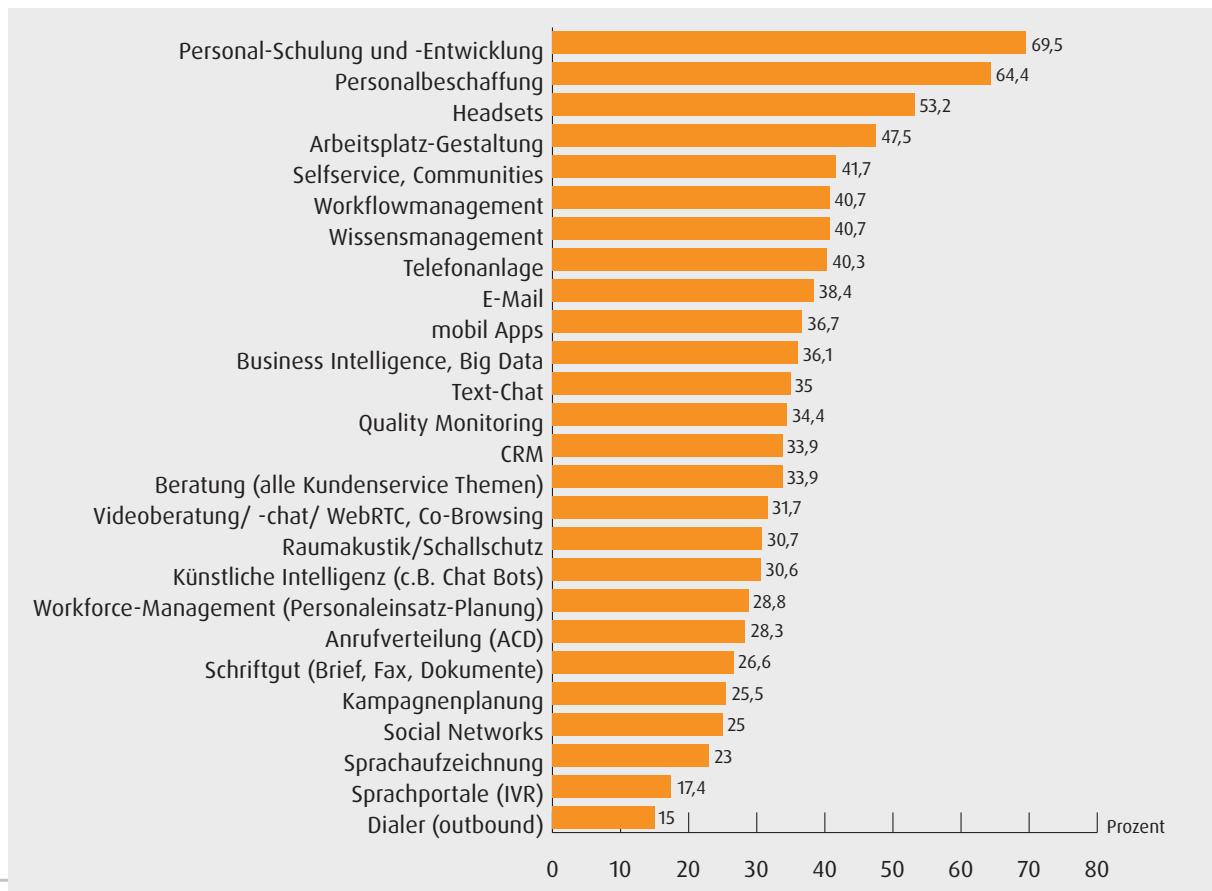
Top-Investitionsziel bleibt wie im Vorjahr das Personal. So finden sich Personal Entwicklung

(69,5 %), Personalbeschaffung (69,4 %) sowie Heads (53,3 %) und die Arbeitsplatz Gestaltung (47,7 %) an der Spitze der Investitionsziele.

das Thema Personalausbildung klar an erster Stelle gefolgt von E-Mail Lösungen sowie CRM Software. (s. Abb. 5, Seite 11)

Betrachtet man mögliche Investitionsziele anhand Ihrer Bedeutung für Contact Center liegt

Abb. 4:  
Investitionsziele 2018 in % der Nennungen



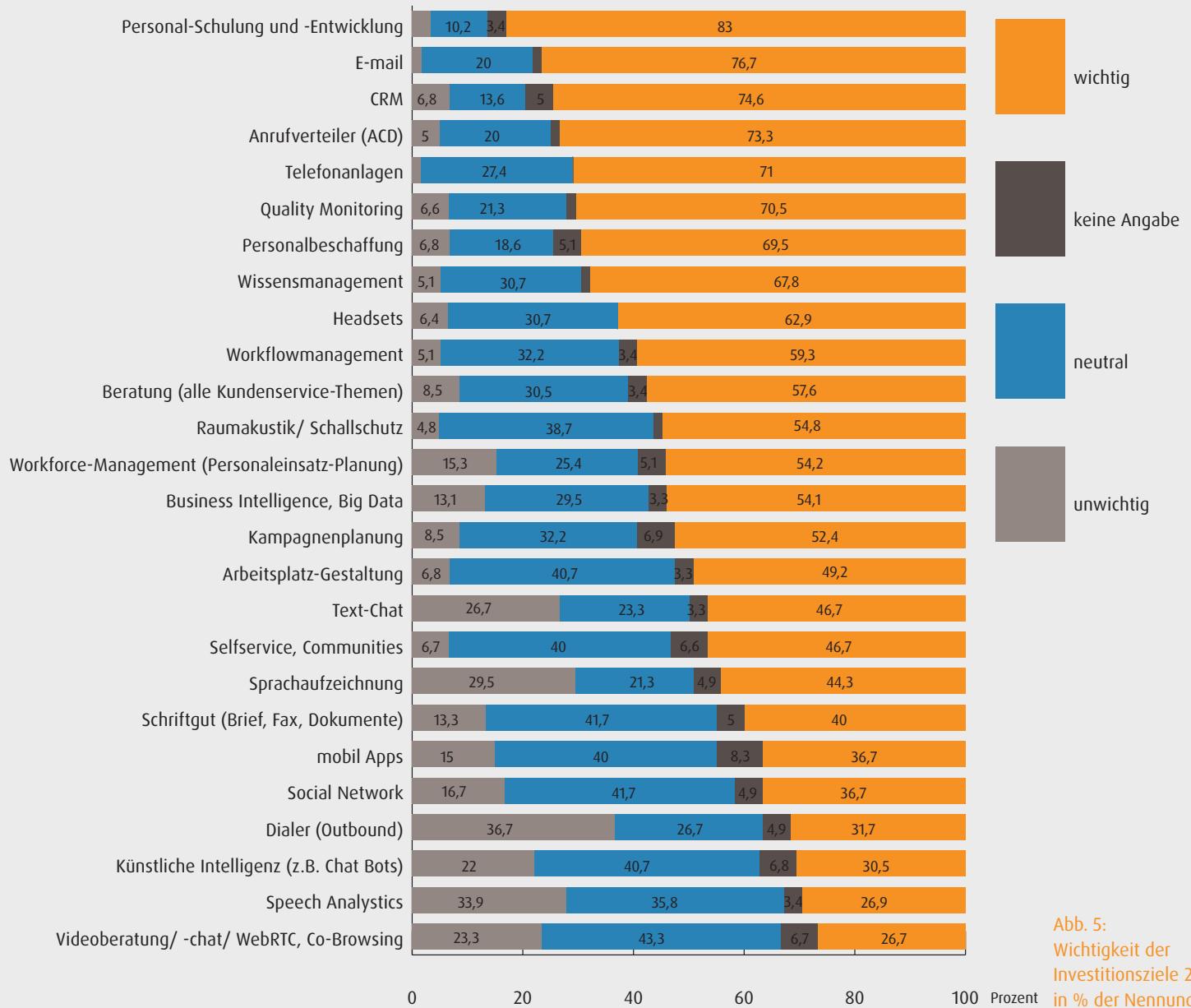


Abb. 5:  
Wichtigkeit der  
Investitionsziele 2018  
in % der Nennungen

## Die Top-Erstinvestitionen 2018

Unternehmen beschäftigen sich erstmals intensiv mit Themen wie Business Intelligence/

Big Data, künstlicher Intelligenz und Text-Chat. Jeweils gut ein Viertel der Befragten will in diese drei Bereiche erstmals investieren. Das erstaunt insbesondere beim Thema

Künstliche Intelligenz, dieses Thema nur von ca. 30 % der Befragten eine hohe Wichtigkeit beigemessen wird. Hier sehen wir die Early Adopters.

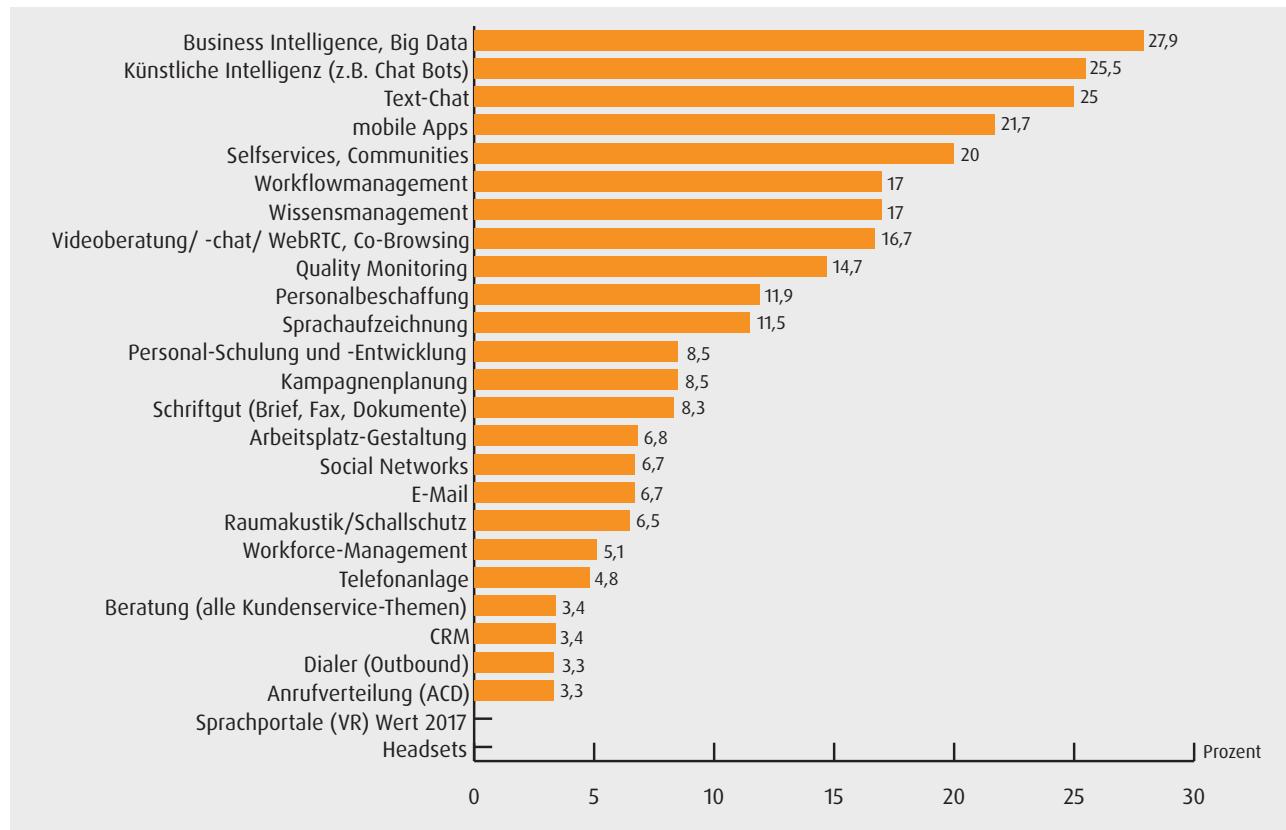


Abb. 6:  
Erstbeschaffungen 2018 in % der  
Nenungen

## Investitionen: Gewinner und Verlierer

Im Vergleich zu den Investitionsabsichten im Vorjahr steigen die geplanten Investitionen in

nahezu allen Bereichen. Lediglich im Bereich Dialer (- 6 %) sind die Investitionen rückläufig. Besonders stark steigen Investitionen in Bereichen rund um den Menschen.

Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche im Detail betrachtet.

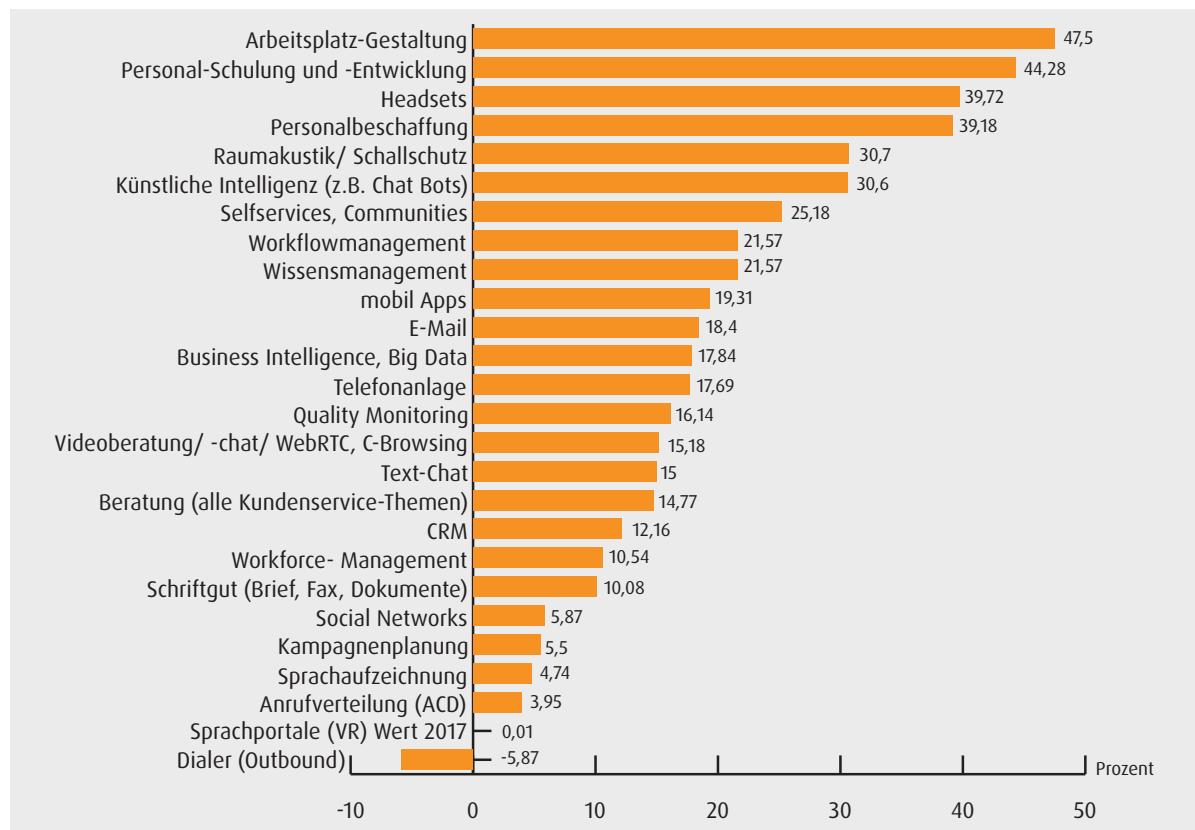


Abb. 7:  
Veränderung der geplanten  
Investitionsziele 2017 und 2018

## 3.2 Telekommunikation

Telekommunikation in Contact Centern umfasst im Wesentlichen drei Technologiebereiche: Telefonanlage, Headsets und Raumakustik. Jeder dieser Bereiche wurde von den befragten Entscheidern nach Wichtigkeit und Investitionsbedarf eingestuft.

### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Die Telefonanlage bleibt ein technisches Herzstück des Contact Centers.
- Der hohe Anteil an Investitionen in Headsets unterstreicht die Wichtigkeit der Arbeitsplatzgestaltung
- Dies wird auch durch den relativ hohen Anteil an Erstinvestitionen im Bereich Raumakustik und Schallschutz unterstrichen.

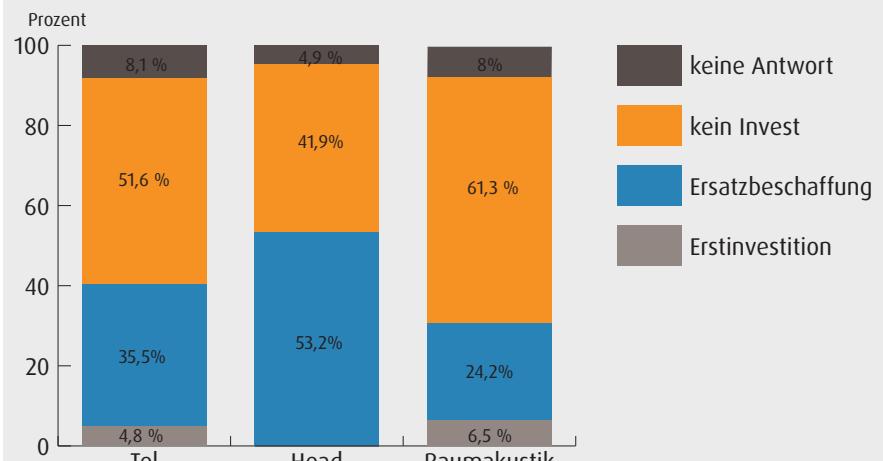


Abb. 8:  
Investitionsabsichten 2018 im Bereich  
Telekommunikation

### 3.2.1 Telefonanlage (PBX)

Autor: Klaus Zschaage, authensis AG

Das Telefon bleibt der wichtigste Kommunikationskanal im Contact Center. Wurde in den letzten Jahren immer wieder ein Rückgang der Anruferzahlen durch E-Mail und Social Media prophezeit, ist dies in der Praxis nicht festzustellen. Mit dem Älterwerden der jetzt 14-29 jährigen, die hauptsächlich Messenger-Dienste nutzen, wird sich dies allerdings absehbar ändern.

Aktuell nehmen die Investitionen in Telefonanlagen sogar deutlich über die reine Erneuerung abgeschriebener und ausgedienter Systeme zu, sicherlich getriggert von der Umstellung der Kommunikationstechnologie auf VoIP.

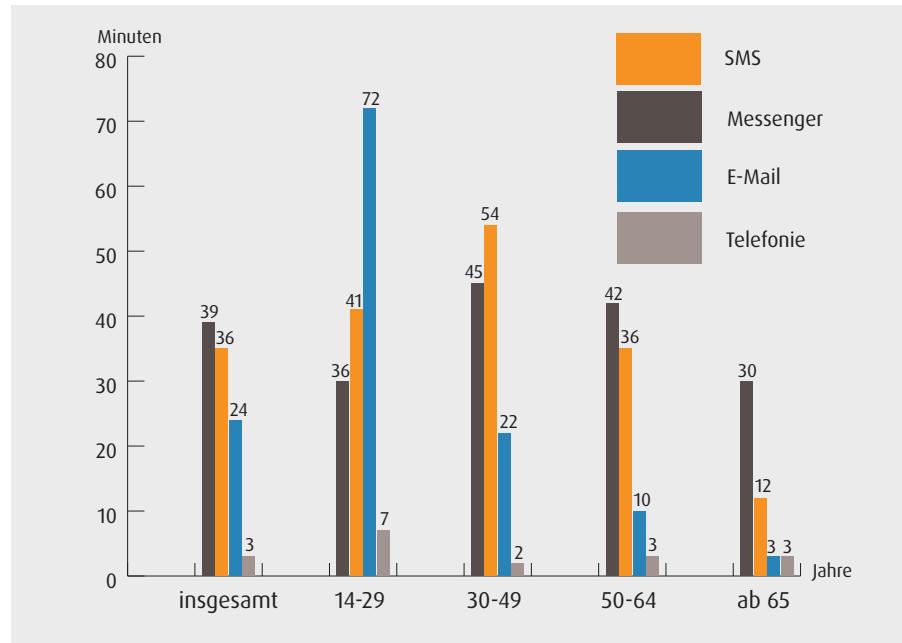


Abb. 9:  
Durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von Kommunikationswegen in Minuten<sup>1</sup>

1

Quelle: Statista

Auf technologischer Seite ist der Markt nach wie vor in Bewegung: Fast alle Anbieter klassischer Inhouse-Lösungen haben inzwischen hybride Systeme im Angebot, die neben leitungsvermittelter auch Voice over IP-Technologie unterstützen. Bei der internen Anbindung der Nebenstellen (Telefonendgeräte) kommt zumeist VoIP-Technik zum Einsatz. Das zeigen auch die steigenden Verkaufszahlen der VoIP-Endgeräte. Der VoIP-Anschluss der Telefonanlagen an die Provider-Netze wird sicherlich durch die Verfügbarkeit des all-IP Netzes der Telekom zusätzlichen Schub erhalten.

VoIP Telefonanlagen sollten jedoch bei Bedarf auch Anschlussmöglichkeiten für digitale und analoge Anschlüsse bieten, um bereits vorhandene Sonder-Geräte betreiben zu können (z.B. Faxgeräte, Notrufeinrichtungen oder Geräte zur Tür- und Haussteuerung).

Auch die Anbieter von Cloud-Telefonlösungen verzeichnen eine wachsende Nachfrage. Inwieweit dies auch für den Contact-Center-Markt zutrifft, bleibt abzuwarten.

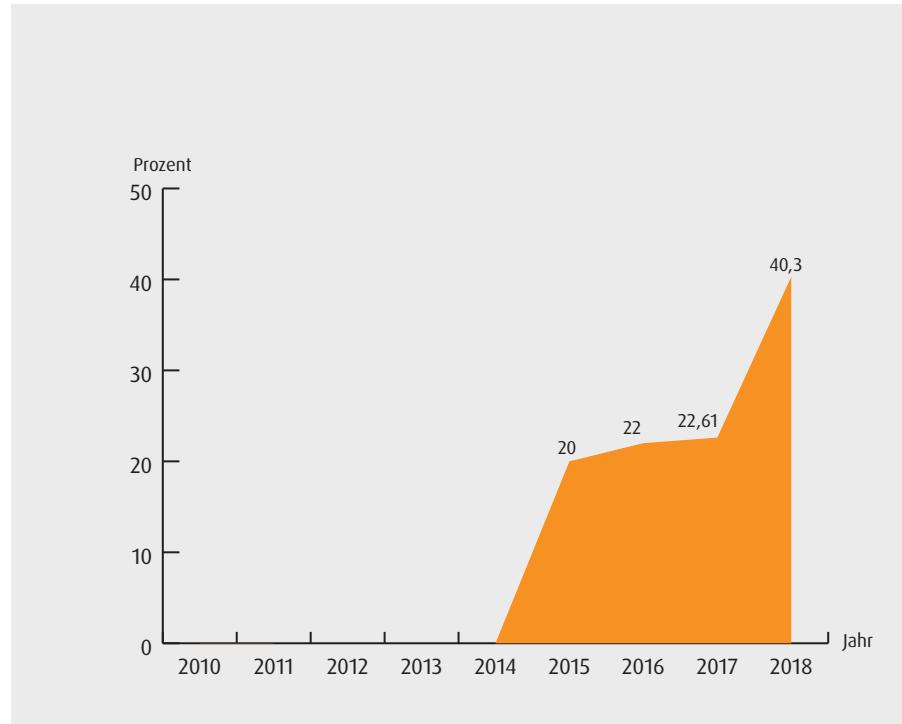


Abb. 10: Investition in "Telefonanlage" Im Zeitverlauf

### 3.2.2 Headsets

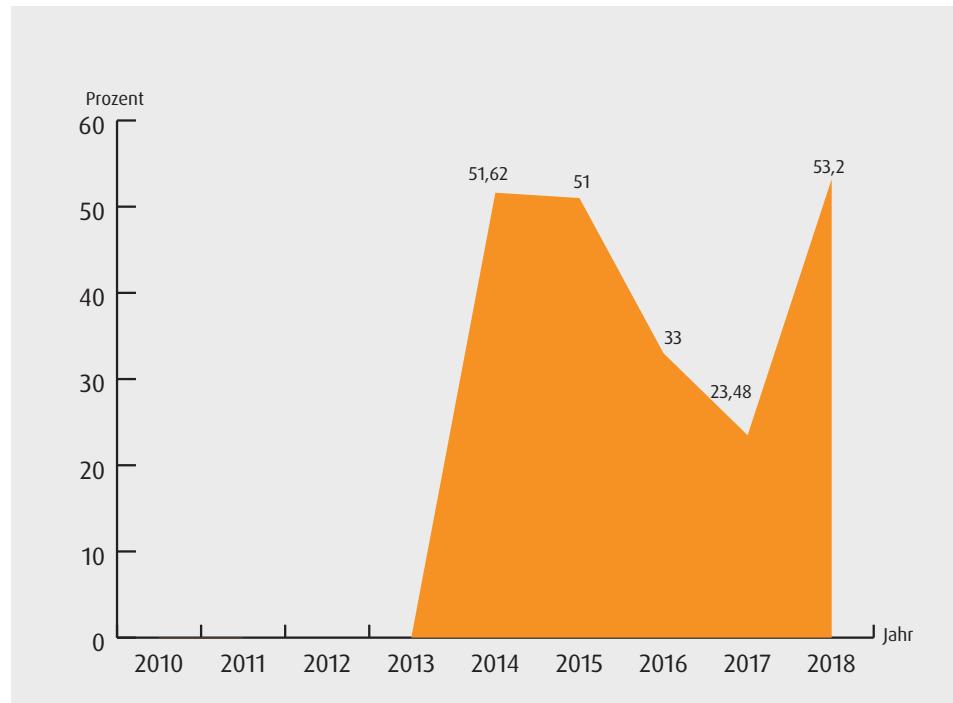
Autor: Jens Bestmann, Procom-Bestmann e.K.

Mit 53,2 % ist der Bedarf der Ersatzbeschaffung an Headsets so hoch wie noch nie seit Beginn der Studie 2013. Zum Vorjahr hat sich diese Zahl sogar weit mehr als nur verdoppelt und steht auf Platz 3 der Gesamtinvestitionen für 2018. Die Wichtigkeit dieser Investition liegt sogar bei 62,9 %.

Vorbei ist die Einstellung, dass dieses LÄSTIGE DING auf dem Kopf nur als störendes Mittel zum Zweck dient. Vielmehr gehört das Arbeitswerkzeug in die professionelle Kommunikation. Die Anforderungen sind von den namhaften Herstellern erkannt und umgesetzt. Folgende Standards werden erfüllt:

- *Noise Cancelling Mikrofon*; filtert Nebengeräusche beim Sprechenden heraus
- *ANC in der Hörkapsel*; filtert lärmbedingte Geräusche beim Hörenden heraus
- *Ohrumschließende Hörkapseln*; für hohen Tragekomfort und schallabsorbierenden Klang
- *Kompatibilität zu allen gängigen Kommunikationstechniken*; VoIP, USB, Bluetooth®

Das richtige Headset unterstützt maßgeblich die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und schafft eine entspannte Kommunikation – sowohl beim Sprechen als auch beim Hören. Hierbei geht der Trend zu einem Headset, das alle Bereiche abdeckt.



Ob klassische Telefonie, Videokonferenzen, mobil auf Geschäftsreisen und zum Musik hören in der Freizeit.

Headsets bilden das Bindeglied zwischen Menschen und Kommunikationstechnik.

Abb. 11: Investitionen in "Akustik/ Headsets" im Zeitverlauf

### 3.2.3 Raumakustik/ Schallschutz

Autor: Jens Bestmann, Procom-Bestmann e.K.

Wie wichtig eine Investition in Raumakustik und Schallschutz ist, belegen die Befragten mit einer Einstufung von knapp 55 %. Hier spielt natürlich auch die Arbeitsplatzgestaltung mit rein. Akustische Maßnahmen sind immer ganzheitlich zu betrachten und stehen unter dem Einfluss der räumlichen Gegebenheiten sowie dem Faktor Mensch. Mitarbeiter stehen im Fokus und die Unternehmen wissen, wie das Wohlfühlen am Arbeitsplatz die Produktivität fördert.

Lärmbedingter Unzufriedenheit gilt es effektiv entgegenzuwirken, denn:

80 % der Mitarbeiter haben ihre Vorgesetzte schon mindestens einmal auf lärmbedingte Einschränkungen hingewiesen! (Quelle: Opinion Matters)!

Jens Bestmann, ProCom-Bestmann, weiß um die Vorteile zum Thema Raumakustik:  
„Auch im Nachgang können Maßnahmen getroffen und umgesetzt werden, ohne kostenintensive, zeitraubende bauliche Veränderungen durchführen zu müssen.

Fachfirmen für Akustik bieten mittlerweile den Unternehmen Lösungen an, die im Vorfeld auf ihre Effektivität getestet werden können. Dadurch ist eine Investition ins Blaue ausgeschlossen, denn die sofort hörbaren Lösungen überzeugen und nicht die Worte eines Verkäufers.“

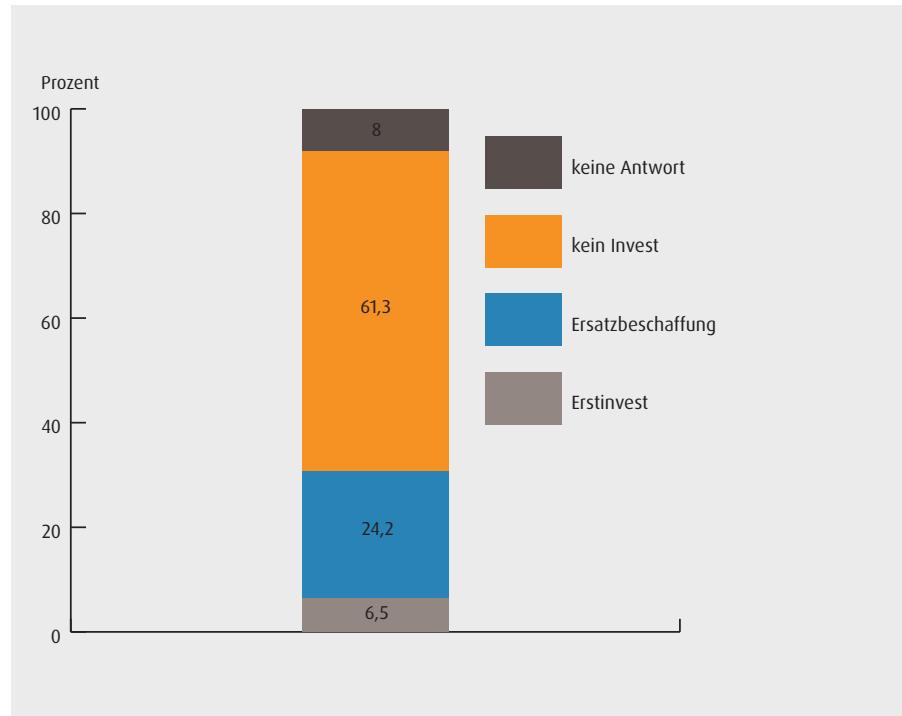


Abb. 12: Investitionsabsichten 2018 im Bereich "Raumakustik/Schallschutz"

Kosten-/Nutzenfaktoren stehen in einem klar definierten Verhältnis und lassen Investitionen für eine Ersatzbeschaffung zielgerichtet einplanen.

### 3.3 Controlling, Reporting, Monitoring

Für den Erfolg von Kampagnen sind deren Steuerung und das Controlling in Echtzeit zentrale Voraussetzungen. Kennzahlen sind dabei eine wichtige Basis für die Qualitätsmessung und Optimierung. In diesem Zusammenhang wurden Entscheider zu den Bereichen Sprachaufzeichnung, Quality Monitoring, Speech Analytics und Business Intelligence sowie Big Data befragt.

#### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Die Investitionsbereitschaft im Bereich Sprachaufzeichnung steigt weiterhin an.
- Die Bedeutung des Quality Monitoring wächst um 18 % im Vergleich zu 2017.
- Um die 20 % der Befragten investieren zum ersten Mal in Qualitätsmanagement Systeme.
- Business Intelligence ist Spitzenreiter bei den Erstinvestitionen in 2018.

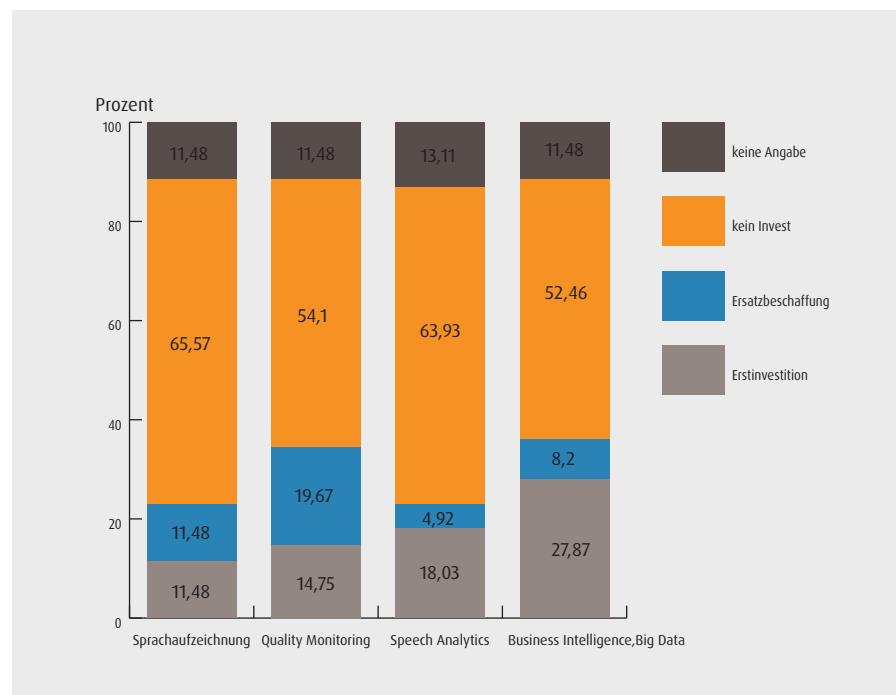


Abb. 13:  
Geplanter Investitionsbedarf 2018 in  
Controlling, Reporting, Monitoring in %

### 3.3.1 Sprachaufzeichnung

Autor: Ayse Nur Güzelce, onsoft technologies GmbH

Kundenzufriedenheit ist der Schlüssel zum Erfolg. Guter Service setzt eine hohe Qualität bei den Mitarbeitern und in Geschäftsprozessen voraus. Mitarbeiter, besonders die im direkten Kundenkontakt, bilden das „Gesicht des Unternehmens“. Ihre Leistung und ihr Auftritt im täglichen Geschäft bestimmen maßgeblich die Qualität im Kundenservice.

Ohne Sprachaufzeichnung kann die Qualität im Kundenkontakt nicht vollständig analysiert werden. Erst mit der Aufzeichnung wird es möglich, die Gesprächssituation detailliert zu untersuchen und Stärken und Schwächen im Gespräch zu erfassen und die Mitarbeiter entsprechend zu schulen.

Bei der Sprachaufzeichnung gilt es, mehrere Aspekte im Auge zu behalten. Zum ersten steht selbstverständlich die Rechtssicherheit zur Erfassung und Speicherung der Daten im Vordergrund. Dann soll es für eine flexible Handhabung möglich sein, die Gespräche

ausgewählter Agenten oder Kampagnen an bestimmten Wochentagen, zu bestimmten Uhrzeiten und nach weiteren, frei definierbaren Auswahlkriterien aufzuzeichnen. Als Erweiterung kann es wichtig sein, parallel zu den Gesprächen auch die Bildschirmaktivitäten mitzuschneiden, um einen vollständigen Überblick über die gesamte Interaktion zu bekommen.

Darüber hinaus gibt es Bereiche, in denen aus gesetzlichen und aus Nachweisgründen alle Gespräche aufzuzeichnen sind. Als gesetzliche Beispiele seien angeführt, die MiFID II<sup>1</sup> und neue DS-GVO<sup>2</sup>

Um die Vorgaben zu erfüllen, sollen die Daten lückenlos, verschlüsselt und revisionssicher aufgezeichnet und aufbewahrt werden. Hierzu zählen die Aufzeichnungsvarianten wie On Demand Recording (Aufzeichnungssteuerung zur Dokumentation der Willensbekundung) oder One Way/Two Way Recording (richtungsgetrennte Aufzeichnung, wobei der Kundenkanal nach der Zustimmung des Kunden aufgezeichnet wird).

Somit ist eine erfolgreiche Kundenkommunikation gegeben, die die gesetzlichen und firmenspezifischen Richtlinien bestens erfüllt.

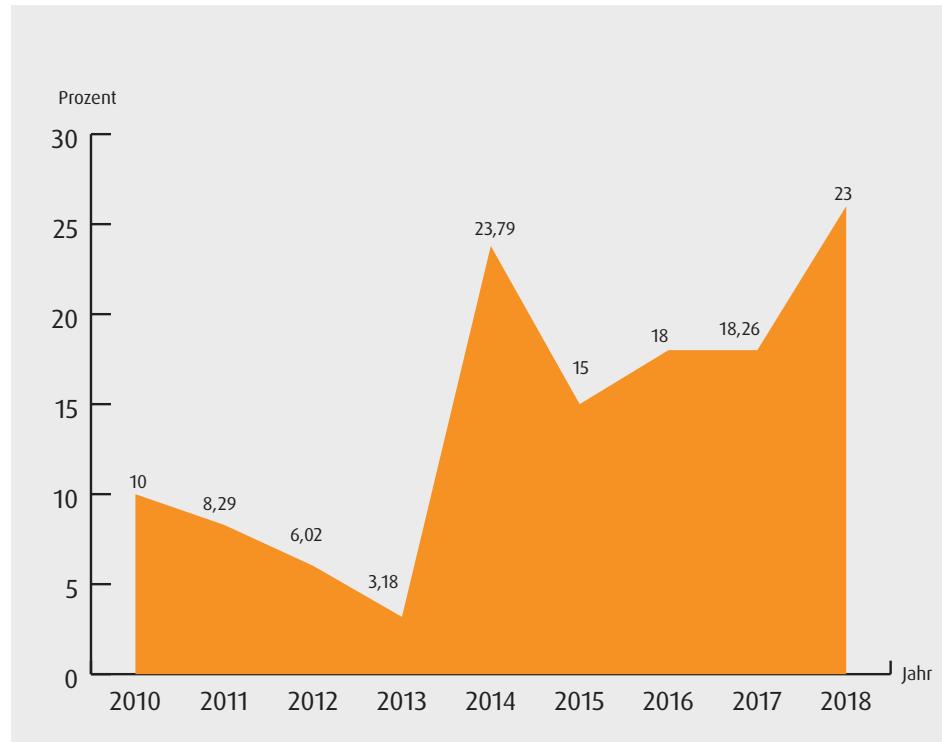
1 eine europäische Richtlinie für die einheitliche Regulierung des Finanz- und Investitionssektors, gültig ab Januar 2018

2 neue Datenschutz-Grundverordnung ab Mai 2018

23 % der Befragten in dieser Studie stufen das Thema Sprachaufzeichnung als wichtig ein und planen für 2018 eine gleichmäßige Verteilung von Ersatz- und Erstbeschaffung dieser Technologie.

Die Investitionsbereitschaft im Bereich Sprachaufzeichnung stieg gegenüber dem Vorjahr um knapp 5 Prozentpunkte. Damit setzt sich der seit 2013 zu beobachtende positive Trend weiter fort.

Abb. 14:  
Geplante Investitionen in  
"Sprachaufzeichnung" im Zeitverlauf



### 3.3.2 Quality Monitoring

Autor: Ayse Nur Güzelce, onsoft technologies GmbH

Quality Monitoring umfasst verschiedene Techniken zur Ermittlung, Überwachung und Verbesserung der Qualität im Call Center. Dabei haben Unternehmen die Möglichkeit, die Entwicklung des Tagesgeschäfts mit Hilfe von Kennzahlen und Indikatoren zu analysieren. Es kommen u. a. folgende Techniken und Instrumente, einzeln oder in Kombination, zum Einsatz:

- Side-by-side-Coaching dient zur Ermittlung des individuellen Schulungsbedarfs des Agenten bei direkter Betreuung,
- Silent- oder Live-Monitoring ist eine Technik, bei der Gespräche mit oder ohne Wissen des Agenten mitgehört werden, um eine möglichst reale Arbeitssituation beobachten zu können,
- Mystery Calls sind anonyme Testanrufe, mit denen man die Qualität in realen Arbeitssituationen feststellen kann,
- Key Performance Indicators sind Leistungskennzahlen, die die Entwicklung oder den Leistungsstand im Call Center beschreiben,
- Agenten-Bewertungs-Systeme ermöglichen es, individuelle Leistungen in Gesprächen, Emails, Faxe, Chats und Whi-te-Mail mit dem Agenten zu bewerten,

- Bildschirmaufzeichnungen erfassen Vorgänge und Interaktionen mit dem System während eines realen Kundenkontaktes,
- Speech Analytics dient der Auswertung und Selektierung von Gesprächen anhand definierter Qualitätskriterien.

Alle diese Techniken können, werden sie gesetzeskonform umgesetzt, einen wichtigen Beitrag zur Steuerung der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern im Call Center leisten. Die Entwicklung am Markt zeigt, dass neben dem Side-by-Side-Coaching und dem Live Monitoring fast standardgemäß die Agenten-Bewertungs-Systeme eingesetzt werden.

34,3 % der Befragten in dieser Studie stufen das Thema Qualitätsmonitoring als wichtig ein. Damit wächst die Bedeutung gegenüber dem Vorjahr um mehr 18 %. Hier rüsten Unternehmen massiv auf. Rund 20 % der Befragten investieren erstmalig in Qualitätsmanagement Systeme.

Quality Monitoring ist und bleibt weiterhin einer der wichtigsten Investitionsziele (siehe auch Abb. 2.2). Die Sprachaufzeichnung bildet die Grundlage für Quality Monitoring. Als wichtiges Instrument zur Ermittlung, Kontrolle

und Steigerung der Qualität wird Quality Monitoring seit Jahren zum Hauptinvestitionsbereich und gehört zur Grundausstattung eines Call Centers.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.onsoft.de/de/downloads/WhitePaper-Onsoft\\_QM.pdf](http://www.onsoft.de/de/downloads/WhitePaper-Onsoft_QM.pdf)

[http://www.onsoft.de/de/downloads/WhitePaper\\_Sprachaufzeichnung\\_MiFID.pdf](http://www.onsoft.de/de/downloads/WhitePaper_Sprachaufzeichnung_MiFID.pdf)

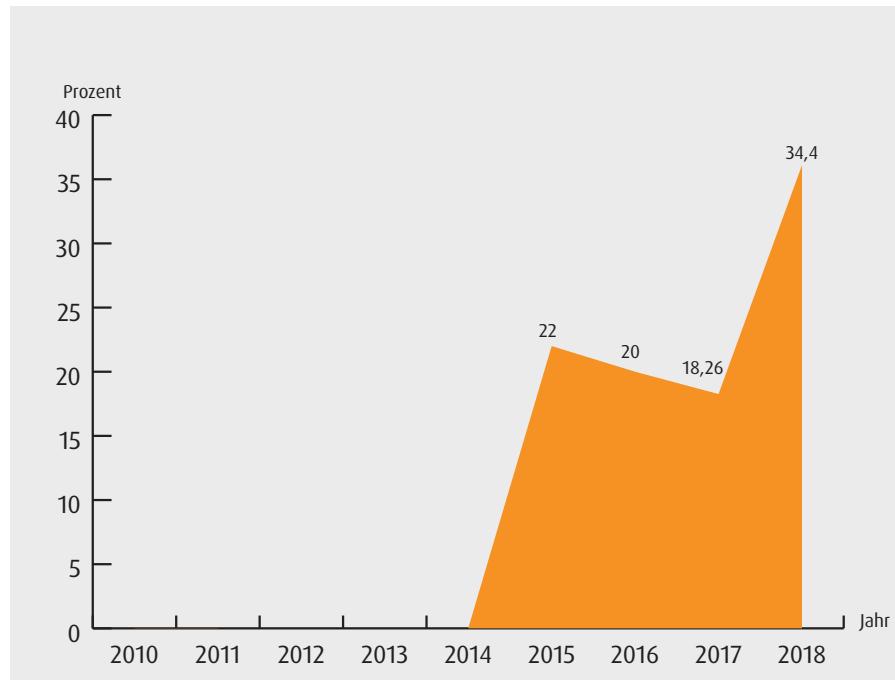


Abb. 15:  
Geplante Investitionen in  
"Quality Monitoring" im Zeitverlauf

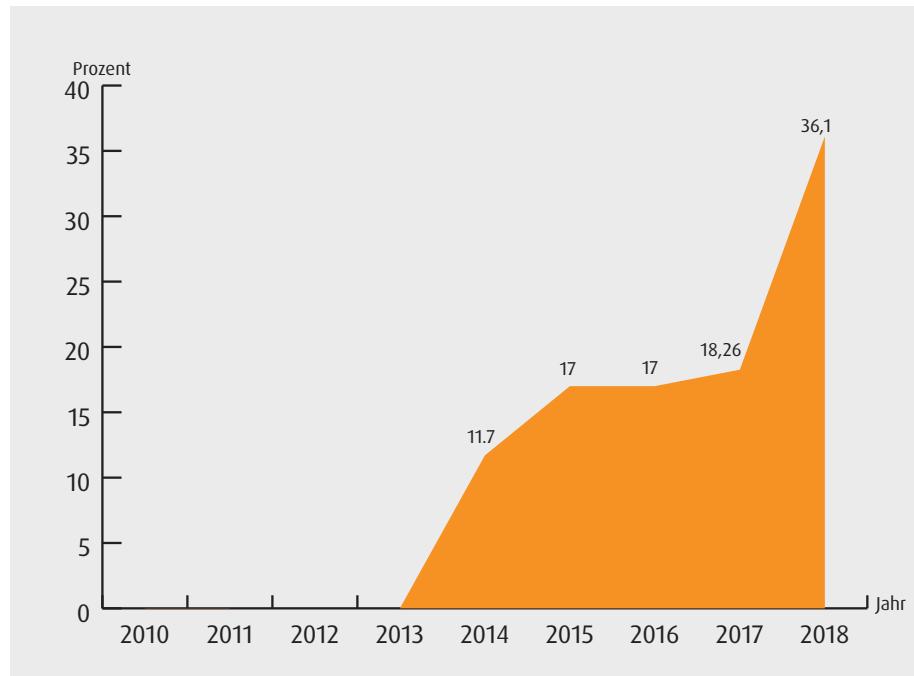
### 3.3.3 Business Intelligence

Autor: Klaus Zschaage, authensis AG

Business Intelligence integriert Strategien, Prozesse und Techniken, die darauf abzielen, aus vorhandenen Unternehmens-, Markt- und Wettbewerberdaten verwertbare Erkenntnisse für die Steuerung des Unternehmens zu gewinnen. Dazu werden Daten aus verschiedenen Quellen gesammelt und ausgewertet. Vorhandene Daten werden systematisch zueinander in Beziehung gesetzt und fehlende Daten ergänzt, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen und im Unternehmen bereitzustellen.

Mit diesen Erkenntnissen optimieren Unternehmen ihre Geschäftsabläufe, machen Kunden- und Lieferantenbeziehungen profitabler, senken Kosten, minimieren Risiken und maximieren ihre Wertschöpfung. So lassen sich zum Beispiel für den Agenten aus der Bestellhistorie der Warenwirtschaft und dem Zielgruppencluster des CRM-Systems bei Bedarf passende Verkaufsvorschläge für seine Kundengespräche zusammenstellen – in Realzeit.

Bei der Planung und Implementierung einer Business Intelligence Lösung sind Hürden zu überwinden: Hier gilt es, Abteilungsdenken zu überwinden und Datensilos im Unternehmen aufzubrechen. Die Einführung von Business Intelligence geht also weit über das Alltagsgeschäft von Contact Center Einheiten hinaus und betrifft ein Unternehmen ganzheitlich.



Business Intelligence hat bei den Erstinvestitionen in 2018 den Spitzensplatz inne. Damit verlässt es die Nische der Innovationen und beginnt sich maßgeblich als Technologie zu etablieren. Binnen Jahresfrist werden erste Erfolge sichtbar werden.

Abb. 16: Geplante Investitionen im Bereich "Business Intelligence/Bis Data" im Zeitverlauf

### 3.4 Dialogkanäle

Telefonische Erreichbarkeit allein genügt heute nicht mehr, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Kunden mailen, chatten, schreiben, posten, tweeten auf unterschiedlichen Endgeräten. Der Kunde bestimmt den Kanal, das Unternehmen muss dem folgen.

In unserer Studie befragten wir Entscheider in Contact Centern nach ihren Investitionsplänen für die Bereiche Automatic Call Distribution, Smartphone Apps, Dialer, Posteingangsbearbeitung, E-Mail-Marketing, Internet Self Service, Chat, Videoberatung und Social Networks.

#### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- ACD wird als eines der wichtigsten Technologien im Call Center wahrgenommen.
- Standartfragen können durch IVR- Systeme automatisiert werden.
- 41 % planen eine Investition im Bereich Self Service.
- Die Kanäle Chat und Socia Media wachen immer mehr zusammen.
- Bei der Wichtigkeit liegen die Smartphone-Apps im unteren Drittel.

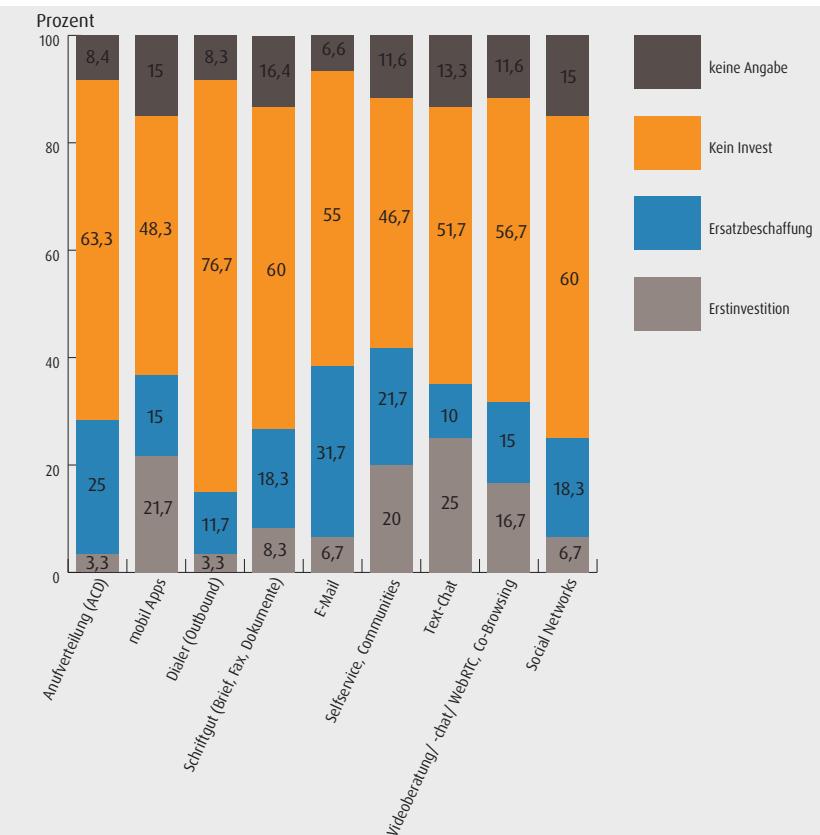


Abb. 17:  
Geplanter Investitionsbedarf 2018 in  
Dialoguekanälen in %

### 3.4.1 ACD

Autor: Hans-Joachim Hübner, authensis AG

ACD-Systeme (Automatic Call Distribution) verteilen heutzutage nicht nur Anrufe, sondern Geschäftsvorfälle über alle für ein Unternehmen relevanten Kanäle. Das reicht von E-Mail, Fax, eingescannten Dokumenten, Rückrufwünsche aus dem Internet bis hin zu Chat und Social Media Anfragen und schließt natürlich nach wie vor Anrufe mit ein. Entsprechend dem bestehenden Prozess, kann nach konfigurierbaren Regeln individuell je Kanal geroutet werden.

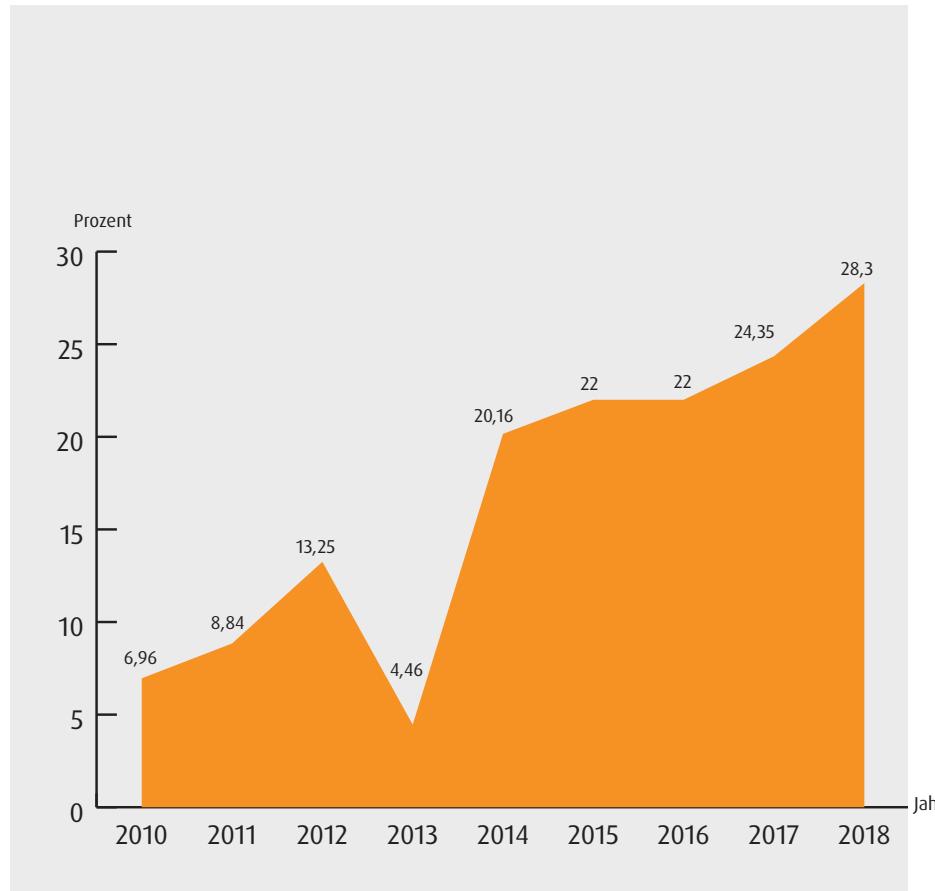
Dabei kann das System anhand vorliegender Informationen, z.B. aus CRM- oder ERP-Systemen Geschäftspartner identifizieren, den Datensatz mit Zusatzinformationen anreichern und den Vorgang entsprechend priorisieren, routen oder z.B. einen Servicewechsel einleiten. Die gesammelten Daten können dann dem im Routing ausgewählten Mitarbeiter zur Verfügung gestellt, sowie bestehende Vorgänge in Backendsystemen geöffnet werden (z.B. unerledigte Tickets im Helpdesk oder bestehende Aufträge im Bestandssystem).

Dabei werden verschiedenste Kriterien berücksichtigt. Beispiele sind

- Eigenschaften des Anrufers (z.B. Kundenstatus, Herkunft),
- Eigenschaften des Vorgangs (z.B. Wartezeit, Priorität, Kanal),
- Eigenschaften der verfügbaren Agenten (z.B. pers. Ansprechpartner, Fähigkeiten),
- hinterlegte Vereinbarungen (z.B. Betriebsvereinbarungen, Geschäftszeiten, Feiertage),
- aktuelle Betriebssituation (z.B. Füllgrad der Warteschlange).

Zu den wichtigsten Funktionen zählen der optimale Einsatz angemeldeter Agenten, die Anzeige der Echtzeitsituation, die Steuerung und das Routing von Vorgängen unabhängig vom Arbeitsplatz (Free Seating) des Agenten. Selbstverständlich ist ein aussagekräftiges Reporting historisch und in Echtzeit ein Muss zur Analyse und als Entscheidungsgrundlage für Prozessoptimierungen.

ACD wird von 73,3% der Befragten als eine der wichtigsten Technologien im Call Center eingestuft. Eine weitere erhebliche Steigerung gegenüber den Daten der Vorjahre (2017 60%, 2016 56%) unterstreichen dieses Gewicht.



ACD ist demnach weiterhin eines der technischen Top-Themen für die Investitionsabsichten. Entsprechend der seit Langem eingeführten Technik sind der Anteil der Ersatzinvestitionen an dem Gesamtinvest, sowie die Implementierung in Dialogkanäle sehr hoch. Die gestiegene Investitionsbereitschaft wird sicherlich auch durch die Integration zusätzlicher Kanäle mit dem Ziel der einheitlichen Handhabung beim Agenten beeinflusst.

Abb. 18: Geplante Investitionen im ACD im Zeitverlauf

### 3.4.2 Dialer

Autor: Hans-Joachim Hübner, authensis AG

Dialer sind automatisierte Wähleinrichtungen für Telefonanrufe, die den Zeitbedarf und die Fehlerquote bei der manuellen Anwahl im Outbound verringern sollen. Dialer sind als Hardware oder als Software-Lösung verfügbar.

Der Einsatz von Dialern kann je nach Eigenschaften der Kampagne in der Praxis zu Effektivitätssteigerungen zwischen 30 % und 400 % führen. Ein Dialer ist umso effektiver, je kürzer das durchschnittliche Gespräch, je größer die Anzahl der zu kontaktierenden Rufnummern und je höher die Anzahl zeitgleich operierender Agenten sind.

Moderne Dialer-Lösungen bieten vielfältige Funktionen zur Steuerung, Verwaltung und Kontrolle des Dialer-Einsatzes an, darunter

- verschiedene Anwahlverfahren (Predictive Dialing, Power Dialing, Preview Dialing),
- verschiedenen Sprachtransportwege (ISDN, Mobilfunk, VoIP),
- qualitätssichernde Funktionen (z.B. Mithören, Coachen, Aufzeichnen),
- flächendeckende Verfügbarkeit durch Betrieb im Netzwerk,
- einfaches und sicheres Einhalten der rechtlichen Rahmenbedingungen,
- Konnektivität zu CRM-, ERP, CEM- oder Datenerfassungssystemen,
- automatische Erkennung von Anrufbeantwortern und Fax-Anschlüssen.

Bei der Anwahl von Rufnummern lassen sich verschiedene Arten unterscheiden:

- Predictive Dialing: Bei diesem Verfahren wählt die Dialer-Software die Kontakte automatisch an, wobei sich die Anzahl der Anwahlversuche je freiem Mitarbeiter aus der aktuellen und historischen Erreichbarkeit des Kunden sowie der daraus abgeleiteten Prognose ergibt.
- Preview Dialer: Dem Agenten wird vor einem Anruf der passende Datensatz aus der Kundendatenbank angezeigt. Entweder startet der Agent selbst den Anruf oder der Dialer wählt automatisch nach einer vordefinierten Zeit (Entspricht: Powerdialing)

Unter [www.grutzeck.de](http://www.grutzeck.de)<sup>1</sup> steht ein kostenloser Simulator zum Download bereit, mit dem sich die Zeitersparnis durch Power Dialing und Predictive Dialing vergleichen lässt.

Für den Betrieb von Dialern sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Statuten des jeweils zuständigen Berufsverbands zu beachten. Eine vergleichende Übersicht über Regelwerke einiger Verbände und Institutionen findet sich unter [authensis.de](http://authensis.de).<sup>2</sup> Bei Nichteinhaltung drohen empfindliche Strafen im Rahmen des verschärften UWG-Gesetzes.

Auch 2017 sind Contact Center gefordert, die Zahl von Verbraucherbeschwerden wegen unerwünschter Anrufe, die bei der Bundesnetzagentur eingehen, weiter zu reduzieren. Im Schnitt beschweren sich weniger als zwei von 100.000 Angerufenen, das sind ca. 25.000 Beschwerden pro Jahr. Diese Zahl gilt es zu reduzieren, um eine weitere gesetzliche Verschärfung für den Einsatz von Dialer-Technologie zu vermeiden.

Für etwa ein Drittel der Befragten dieser Studie sind Dialer wichtige Werkzeuge in der Kundenkommunikation. Die Bedeutung steigt mit zunehmender Größe der Contact Center Einheiten.

Ca. 12 % der Befragten planen für 2018 eine Ersatz- oder Erstbeschaffungen von Dialer-Technologie. Der Einsatz von predictive Dialern lohnt sich erst ab einer Callcenter-Größe größer als 10, in der Regel ab 30 Plätze.

Die Investitionsbereitschaft im Bereich Dialer fiel gegenüber dem Vorjahr leicht um ca 5 Prozentpunkte. Es handelt sich dabei hauptsächlich um Ersatzinvestitionen.

1 [www.grutzeck.de/de/callcenter/ag-overdial-simulator](http://www.grutzeck.de/de/callcenter/ag-overdial-simulator)

2 [www.authensis.de/sites/default/files/downloads/vorraege/Dialer%20Richtlinien.pdf](http://www.authensis.de/sites/default/files/downloads/vorraege/Dialer%20Richtlinien.pdf)

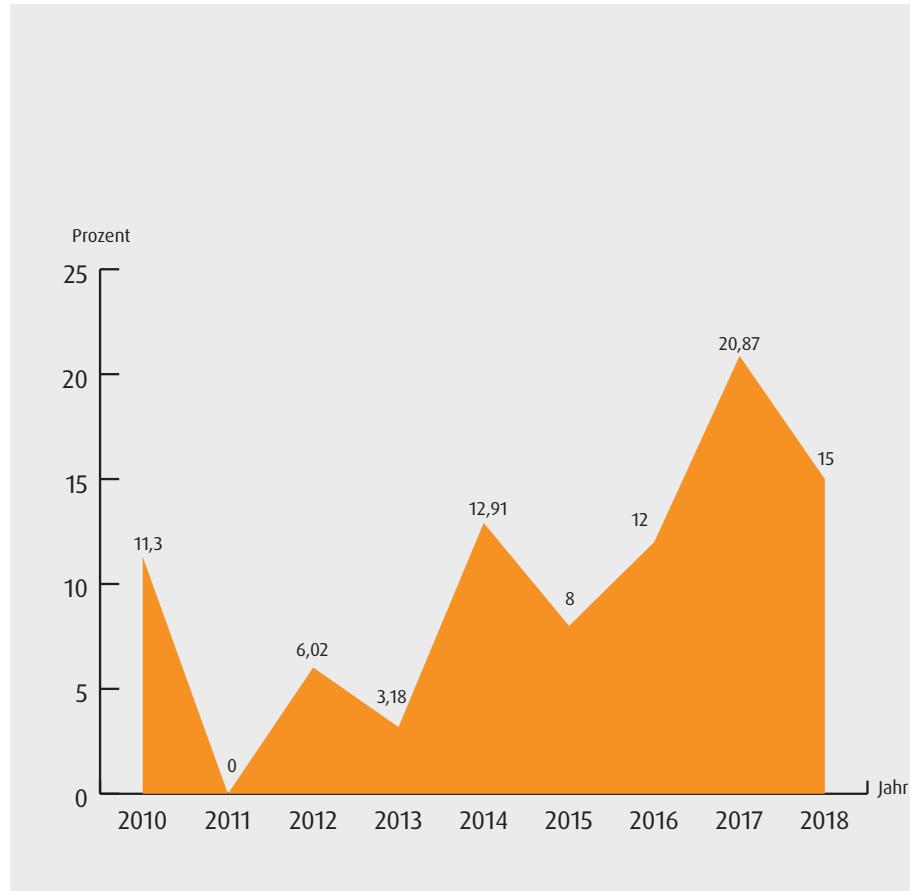


Abb. 19:  
Geplante Investitionen im "Dialer" im Zeitverlauf

### 3.4.3 Sprachportale / IVR

Autor: Dr. Martin Schröder, Sympalog GmbH

Die Aufgaben von IVR-Systemen lassen sich grob in zwei Bereiche aufteilen: Zum einen soll der Anrufer und sein Anliegen möglichst genau identifiziert werden, um ihn gleich an die richtige Gruppe zu verbinden und Rückfragen bzw. ein Weiterverbinden zu vermeiden. Zum anderen können mit Hilfe von IVR-Systemen Standardanfragen, wie z.B. die Abfrage eines Kontostands oder die Erfassung eines Zählerstands, häufig vollständig automatisiert werden und entlasten so den Mitarbeiter von Routinetätigkeiten.

Technologisch sind Sprachportale inzwischen ausgereift. Auch die maschinelle Spracherkennung ist in einer Qualität verfügbar, um komfortable Dialoge zu gestalten, die weit über das negativ behaftete „Tastendrücken“ hinausgehen. Für intelligente und auf den Anrufer zugeschnittene Dialoge ist aber eine Integration zu anderen IT-Systemen, insbesondere CRM, zwingend erforderlich.

Die Befragten messen IVR-Systemen gegenüber dem Vorjahr eine ähnliche Bedeutung zu. Ansonsten sind IVR-Systeme in Unternehmen etabliert. Dies zeigt sich auch dadurch, dass es sich bei den Investitionen in der Regel um Ersatzbeschaffungen handelt, d.h. bestehen-

de Systeme werden durch neue Versionen abgelöst. Die Investitionsabsicht mit 17% der befragten Unternehmen ist gegenüber 2017 gleichgeblieben.

Doris Mertmann, Leiterin Kundenservice bei der Volksbank Ruhr-Mitte, beschreibt den Nutzen ihres Sprachportals folgendermaßen: „Durch die konsequente Empfehlung des

Sprachdialogs bei unseren Kunden konnten wir die Anrufquote im Bereich Kontostandinformationen um etwa 80% senken. Wir haben damit das Ziel der Entlastung von Routinevorgängen erreicht. Dem Ziel, die gewonnenen Freiräume für qualifiziertere Tätigkeiten wie zum Beispiel Cross-Selling und Terminvereinbarung zu nutzen, sind wir schon ein ganzes Stück nähergekommen.“

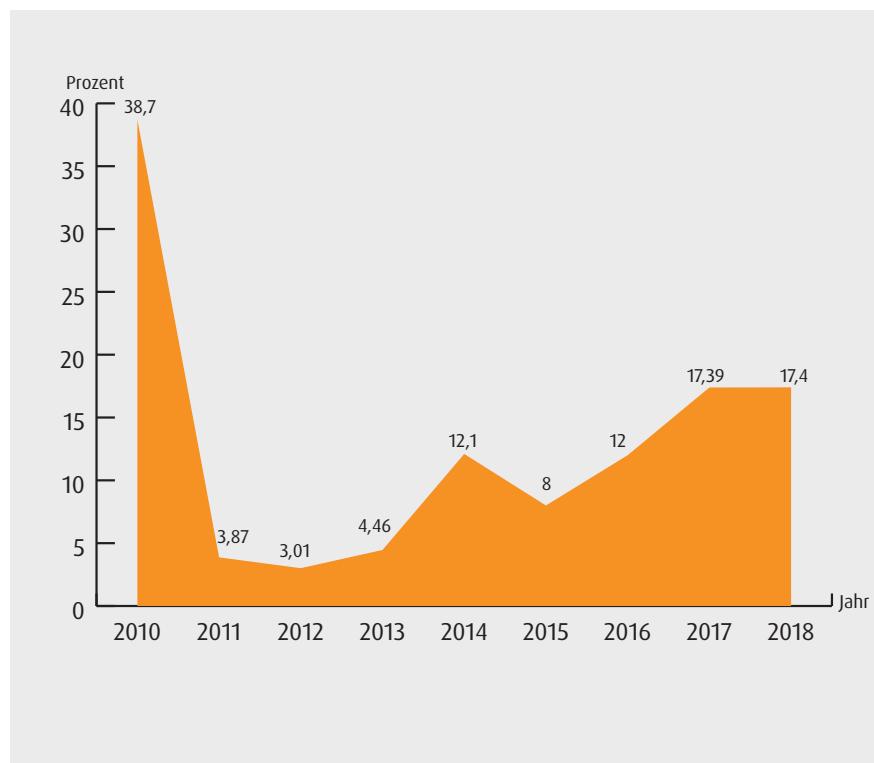


Abb. 20:  
Geplante Investitionen in "Sprachportale / IVR" im Zeitverlauf

### 3.4.4 Schriftgut

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

Dem digitalen Wandel zum Trotz werden deutsche Haushalte nach wie vor von analoger Briefpost überschwemmt: 2016 gab es einen leichten Rückgang auf 18,6 Mrd. Briefsendungen in Deutschland.<sup>1</sup> Häufig wird dabei übersehen, dass diese Briefe auch im Briefkasten von Unternehmen landen. Contact Center und Backoffice Teams leiden unter der Papierflut. Die Erfassung, Verteilung und Verarbeitung ist langwierig, fehleranfällig und kostenintensiv.

Die Bedeutung von so genannten Non-Voice Kanälen wie Brief, E-Mail, Web, SMS und sozialen Netzwerken ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Contact Center werden zu Auffangbecken für die kanalübergreifende Kundenkommunikation. Die automatisierte Bearbeitung von schriftlichen Anfragen ist dabei eine besondere Herausforderung.

Mit Hilfe von „kognitiver“ oder „smarter“ Software, ist man heute in der Lage, das Erfassen, Erkennen und Verteilen von schriftbasierten Service-Vorgängen weitgehend zu automatisieren. Besonders große Unternehmen haben

<sup>1</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38996/umfrage/anzahl-der-befoerdererten-briefe-durch-die-deutsche-post/>

Abb. 21:  
Geplante Investitionen "Posteingang/Brief" im Zeitverlauf

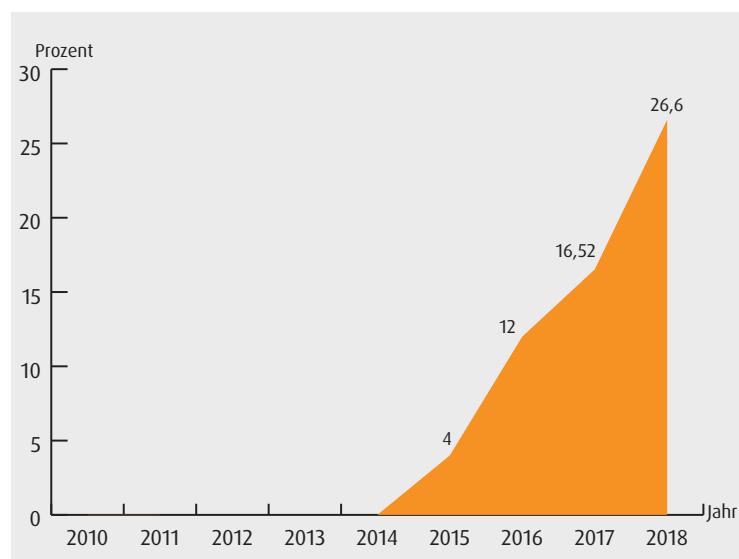
das Potenzial in der Brief- und E-Mail-Bearbeitung erkannt und beschäftigen sich intensiv mit Automatisierungslösungen, die sich schon ab 500 Vorgängen pro Tag lohnen können.

Kognitive Software erkennt semantische Muster in der Geschäftskorrespondenz und kann so schriftbasierte Geschäftsprozesse beschleunigen und vereinfachen. In der Praxis kommt dies vorwiegend in Form von „intelligenten“ Posteingangssystem zum Tragen, über die fallweise bis zu 98 % der eingehenden Briefe und E-Mails automatisiert innerhalb des Unternehmens verteilt werden. Die

hierfür benötigten Informationen kann das System automatisch aus den Textinhalten extrahieren. Aber auch Änderungsmitteilungen zu Adressen und Bankdaten, sowie bei Bestellnachfragen und allgemeinen Auskünften kommt kognitive Software heute schon zum Einsatz.

Mehr als 40 % der Befragten dieser Studie schätzen das Thema Posteingang Brief hoch ein. Wiederholt gestiegen ist auch der Anteil der Unternehmen mit Investitionsabsichten im Bereich Schriftgut Bearbeitung. Waren es im vergangenen Jahr noch etwa 16 % der

befragten Unternehmen, die in diesen Bereich investieren wollten, so sind es dieses über 26 %.



### 3.4.5 E-Mail

Autor: Jens Fuderholz, TBN Public Relations GmbH

Textbasierte Kommunikation ist auf dem Vormarsch. Wer früher zum Telefonhörer griff, greift heute zum Smartphone und tippt. Meist allerdings eher Direkt- oder Chat-Nachrichten – zumindest dann, wenn der Nutzer jünger als 25 Jahre ist. Für alle anderen ist E-Mail ein verlässlicher Weg, mit Unternehmen in Kontakt zu treten. 74,5 % von befragten Online-Käufern nutzen E-Mail oder Kontaktformulare gerne und ziehen dies auch einem Telefonat mit einem Mitarbeiter (43,5 %) vor.<sup>1</sup>

Nicht verwunderlich ist deshalb, dass die Zahl der Nutzer von E-Mail weltweit von mittlerweile 3,71 Milliarden auf 4,15 Milliarden Men-

schen in 2021 steigen wird.<sup>2</sup> E-Mail hat einen festen Platz im Kommunikationsmix der Verbraucher und in dem der Unternehmen.

Zunehmende Bearbeitung durch neue Automatisierungstechnologien, die auf der Verarbeitung natürlicher Sprache und lernenden Systemen basieren, beschleunigen Non-Voice-Prozesse im Post-Eingang dramatisch und entlasten die Mitarbeiter von dem Sichten, Bewerten und Bearbeiten von Schriftgut. So können heute auch bei komplexen Anfragen unstrukturierte Informationen in strukturierte, maschinenverarbeitbare Daten vollautomatisch übertragen werden.<sup>3</sup>

Auch bei Verbrauchern steigt die Akzeptanz des Kanals E-Mail leicht an: Die Öffnungsquoten sind im Jahresmittel 2016 wieder etwas höher als noch in 2015, anfang 2017 ließ sich ein kleiner Aufwärtstrend ermitteln.<sup>4</sup>

Dies schlägt sich in einer höheren Investitionsbereitschaft in E-Mail-Lösungen nieder. Nach einem Rückgang von 2016 auf 2017 haben Contact Center vor, wieder verstärkt in diesen Kanal zu investieren: 38,4 % der befragten Entscheider planen dies.

---

1 Fittkau & Maaß Consulting, Statista 2017, n=1.500

2 The Radicati Group, Statista 2017, n= n. bek.

3 Automatisierung in der Assekuranz, Document Input Processing bei Swiss Post Solutions, S. 7. [http://lp.swisspostsolutions.de/whitepaper\\_versicherungen\\_sps](http://lp.swisspostsolutions.de/whitepaper_versicherungen_sps), zuletzt abgerufen am 05.12.2017

---

4 Epsilon, Statista 2017, n=n. bek.

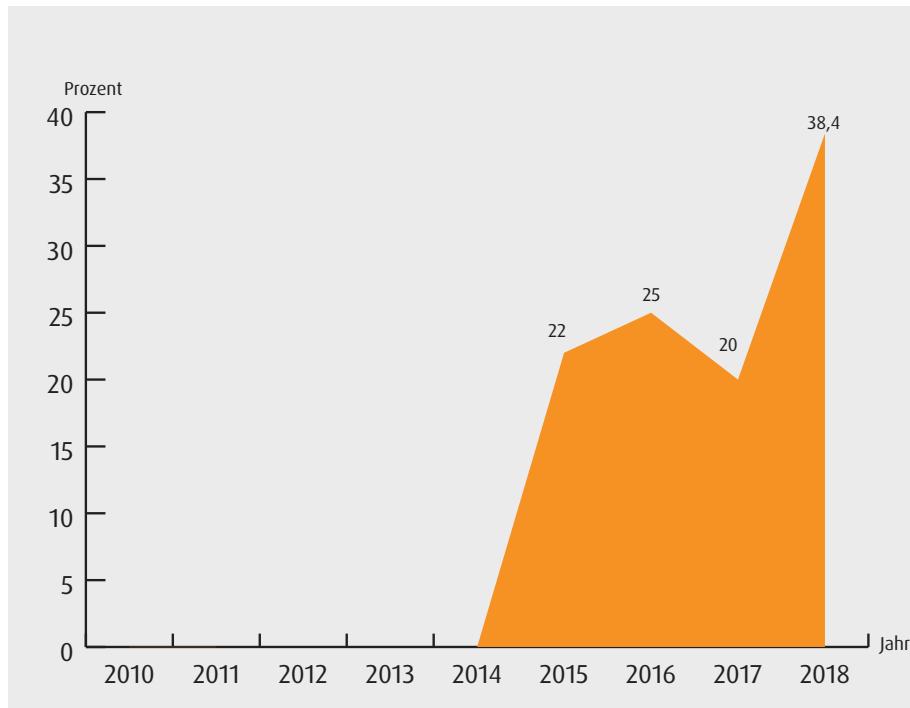


Abb. 22: Geplante Investitionen in "E-Mail/ E-Mail-Marketing" im Zeitverlauf

Dabei werden Marketing Automation Lösungen klassische E-Mail-Systeme in allen den Fällen ablösen, in denen Massen-Mails verschickt werden. Diese Lösungen etablieren sich für das Lead Management derzeit mit hohem Tempo; erste Open Source Systeme senken die Investitionshürde. Mit diesen Technologien, die darauf abzielen, eine Customer Journey mit einem vermeintlich individuellen E-Mail-Dialog zu automatisieren, lassen sich auch wirkungsvoll Cross- und Upselling treiben. Im Gegensatz zu diesen Outbound-E-Mails werden Bots, Künstliche Intelligenz und Prozessautomatisierung zum Einsatz kommen, die Flut von Inbound-E-Mails zu bearbeiten, zu klassifizieren und den raschen Fallabschluss zu unterstützen.

### 3.4.6 Self Service / Communities

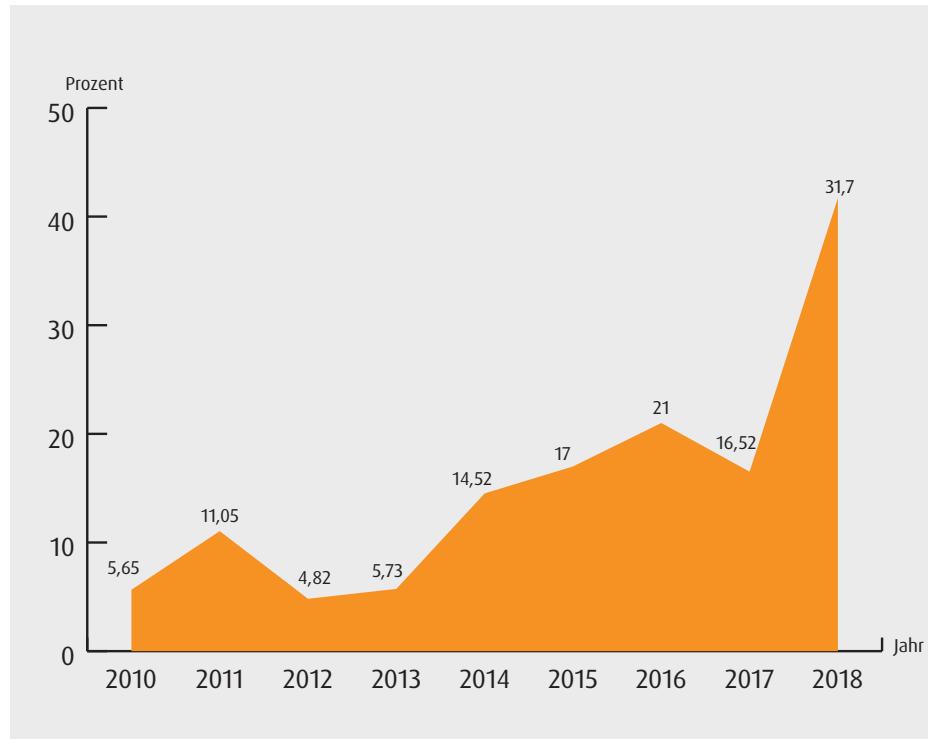
Autor: Dr. Martin Schröder, Sympalog GmbH

Für viele ist die Internetseite der erste Kontakt zum Unternehmen. Besonders in jüngeren Bevölkerungsgruppen ist es selbstverständlich, Informationen zuerst über das Internet zu suchen. Internet Self Service bedeutet, dass Kunden (oder bei internen Seiten Mitarbeiter) Hilfestellungen bei bestimmten Problemen erhalten, Anfragen stellen oder Transaktionen durchführen können. Der Vorteil ist, dass dieses Angebot rund um die Uhr (24/7) zur Verfügung steht. In einem Kundenportal können Kunden z.B. ihre Stammdaten verwalten oder Bestellungen verfolgen, ohne einen Mitarbeiter direkt mit diesen Routinetätigkeiten zu belasten.

Im Kundenservice steht die intelligente Suche nach Problemlösungen im Vordergrund. Hier kommt vermehrt künstliche Intelligenz zum Einsatz. Mit Hilfe des Kundenfeedbacks ("War dieses Information für Sie hilfreich?") und maschinellem Lernen gelingt es, die Qualität der Antworten zu verbessern. Hier wird der Übergang zum Chatbot fließend.

Ein weiterer Treiber für Self Service ist die Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Durch die vollständige IT-Unterstützung oder die automatische Bearbeitung von Vorgängen können innovative und kundenfreundliche Lösungen angeboten werden.

46 % der befragten Unternehmen stufen die



Bedeutung von Internet Self Service als wichtig ein, was knapp unter dem Vorjahreswert von 52 % liegt. Aber anscheinend ist nun auch die Bereitschaft vorhanden, in dieses Thema (wieder) zu investieren. 41 % planen Projekte in diesem Bereich (gegenüber 16 % im Jahr 2016), davon knapp die Hälfte zum ersten Mal.

Abb. 23:  
Geplante Investitionen in "Internet/Self Service" im Zeitverlauf

### 3.4.7 Text Chat

Autor: Franziska Dempf, novomind AG

Internetnutzer übermitteln Nachrichten immer schneller und mit immer weniger Aufwand. Web-Dienste wie Twitter und Social Community-Websites beschleunigen die Verbreitung von Informationen auf Echtzeit-Niveau. Live Chat als direkteste Form der Online-Kommunikation gehört bereits heute für die Mehrzahl der Internetnutzer zum Alltag. Speziell die Geschwindigkeit und die synchrone Übermittlung machen das Chatten attraktiv.

Die medienübergreifende Kommunikation via Live Chat ist für alle Unternehmen relevant, die im direkten Kontakt zum Konsumenten stehen. Da der persönliche Chat mit dem Kunden in der Regel teurer ist als die E-Mail-Kommunikation, zahlt sich die Investition vor allem für Unternehmen mit höherwertigen oder erklärmgsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen wie komplexen Versicherungen oder z.B. Kreuzfahrten aus. Hier ist das Risiko

besonders groß, dass Kaufabschlüsse nicht zu stande kommen, weil Rückfragen der Kunden nicht sofort beantwortet wurden. Durch den persönlichen Kontakt zu einem Berater wird die Zahl der Kaufabbrüche massiv gesenkt.

Der Trend zum schnelleren und unkomplizierteren Informationsaustausch im Netz nimmt direkten Einfluss auf die Entwicklung in der elektronischen Kundenkommunikation. Für Contact Center – egal ob inhouse oder extern – kommt es darauf an, der steigenden Anzahl von Kundenanfragen im Netz gerecht zu werden. Chat-Lösungen als Ergänzung zu FAQs und der Kommunikation per Telefon und E-Mail erfreuen sich vor diesem Hintergrund schon seit längerem aller größter Beliebtheit. Kunden gefällt vor allem die schnelle und wenn gewünscht auch anonyme Bearbeitung der Anliegen und der erweiterte Support durch Dateiversand oder aber Cobrowsing

über diesen Kanal. Unternehmen profitieren davon, dass dieser Kanal im Gegensatz zu Messengern wie WhatsApp und Facebook Messenger eine sichere Verschlüsselung bietet und die gesamte Kommunikation exklusiv beim Chat-Anbieter gespeichert wird.

Grundsätzlich muss sich der Einsatz von Live Chat wirtschaftlich rechnen. Jede Beratung in Echtzeit ist wertlos, wenn der Kunde sich am Ende zwar zum Kauf entscheidet, die Beratung per Chat allerdings erheblich teurer war als das Produkt. Hier sorgen in novomind iAGENT automatisierte Antwortvorschläge und die Möglichkeit, mehrere Chats gleichzeitig zu führen, für die erforderliche Effizienz.

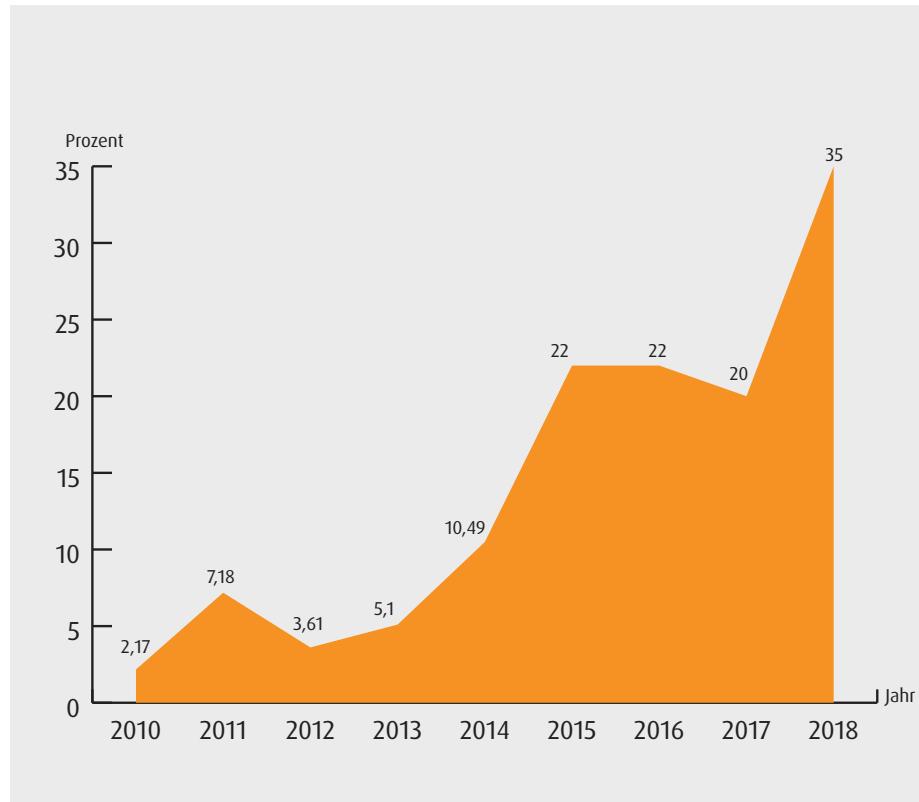


Abb. 24:  
Geplante Investitionen in  
"Chat" im Zeitverlauf

### 3.4.8 Videoberatung

Autor: Stefan Schran, authensis AG

Wenn Oma mit den Enkeln über Skype telefoniert und sich über Schokoladen verschmierte Gesichter zu Nikolaus freut, merkt man, dass sich etwas verändert hat. Die Videotelefonie ist in allen Altersgruppen angekommen. Unternehmen begegnen dem neuen Trend jedoch noch zögerlich.

Dabei umfasst Videotelefonie alle Technologien, die neben der Sprache auch Video in Echtzeit übermitteln.

Vier verschiedene Ansätze haben sich herausgebildet:

**Hardwarebasierte Systeme** nutzen Bildtelefone oder andere spezielle Endgeräte: Da beide Gesprächspartner hierfür passende Hardware benötigen, die noch nicht weit verbreitet ist, kommen diese Systeme in der Regel nur in speziellen Szenarien zum Einsatz.

**Applikationen** wie Skype, Cisco Jabber und Apple Facetime oder seit neuestem WhatsApp

und FaceBook ermöglichen es, innerhalb geschlossener Benutzergruppen über Video zu kommunizieren: Hier ist es erforderlich, dass beide Nutzer die gleiche Software bzw. den gleichen Endgeräte Hersteller einsetzen und über einen entsprechenden Nutzer-Account verfügen.

Insbesondere aufgrund der großen Verbreitung von Skype mit mehr als 300 Millionen Nutzern bieten hier einige Unternehmen schon einen direkten Zugang ins Contact Center über Skype an. Andere Anbieter arbeitend daran, die Interoperabilität ihrer Systeme zu verbessern, so dass zum Beispiel Nutzer von Cisco Jabber mit Nutzern von Skype for Business kommunizieren können.

Applikationen wie Cisco Webex, Adobe Connect und Microsoft Lync haben ihren Ursprung in der Projekt- und Teamkommunikation: Mit diesen Systemen ist es möglich, auch Teilnehmer ohne eigenen Account oder besondere Hardware in die Videosession zu

integrieren, sofern sie zu Beginn der Session die entsprechende Software installiert haben.

**Videokommunikation**, die direkt in eine Webseite integriert ist, ermöglicht die spontane Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden, da hier der Nutzer ohne besondere Hardware oder Software und ohne ein Benutzerkonto auskommt. Diese, oft mit Text-Chat kombinierten Lösungen, bieten eine einfache Form der persönlichen Videokommunikation im Kundendialog und werden nicht selten ergänzt um Cobrowsing oder Dokumenten- und Screensharing. Die aktuelle Studie zeigt klar einen Anstieg in diesem Bereich.

Die Bereitschaft, in Videotelefonie zu investieren, ist gegenüber dem Vorjahr um ca. 15% auf 32 % gestiegen und hat sich somit verdoppelt.

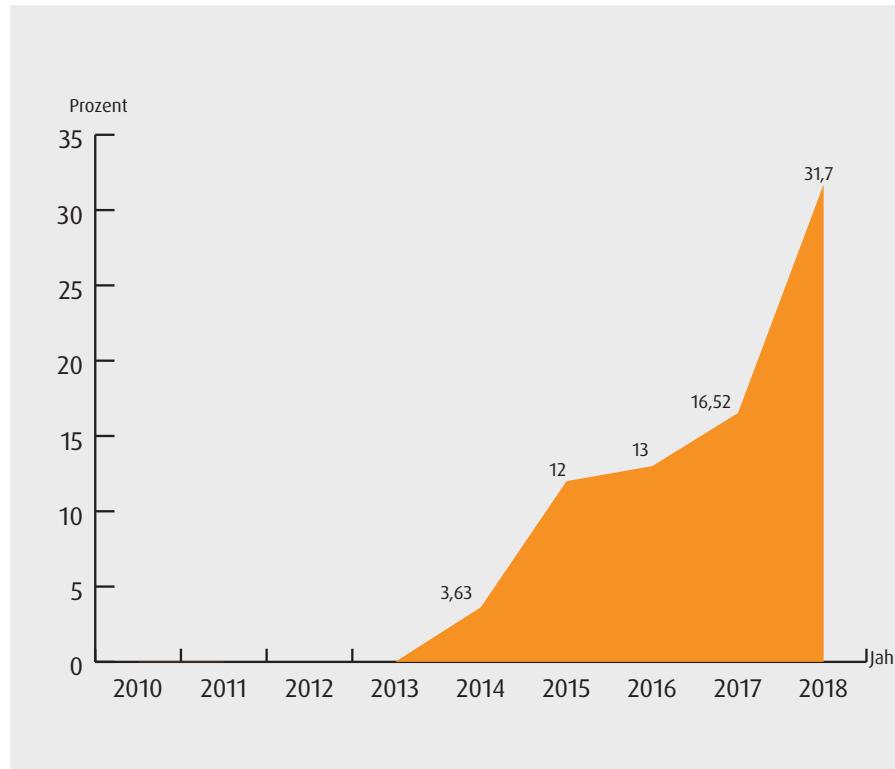


Abb. 25:  
Geplante Investitionen in "Videotelefonie" im Zeitverlauf

Damit ist die Videotelefonie eines der gut nachgefragten Investitionsziele und verzeichnet seit Jahren einen stetigen Anstieg. Unternehmen suchen hier noch nach sinnvollen Anwendungsmöglichkeiten im Geschäftsalltag auf breiter Front. Bereits Einzug gefunden hat die Videotelefonie z.B. im Bankenbereich zur Identifikation eines Kunden. <sup>12</sup>

Die bisher größte Herausforderung ist immer noch die Inkompatibilität der eingesetzten und zur Verfügung stehenden Systeme untereinander.

Durch die Etablierung von WebRTC wird zumindest die Videotelefonie direkt aus dem Browser in Zukunft immer einfacher. Viele Hersteller namhafter Telefonanlagen integrieren inzwischen die WebRTC Technik in die eigenen Systeme und erlauben die Kommunikation direkt im Browser mit der Telefonanlage.

Die Einführung von SIP begünstigt diesen Standard zunehmend.

1 <http://www.kontomitkreditkarte.com/webid-ersetzt-postident-bei-personen-identifikation/>

2 <http://www.tagesgeld.info/news/produkttests/09541-stiftung-warentest-nimmt-kontoeroeffnung-per-videochat-unter-die-lupe/>

### 3.4.9 Social Media

Autor: Jens Fuderholz, TBN Public Relations

Social Media ist heute nicht mehr trennscharf von Messaging Diensten wie Whatsapp oder dem Facebook Messenger zu trennen. Die Grenzen – insbesondere beim Facebook Messenger verschwimmen, da ein nahtloser Wechsel zwischen den beiden Diensten den Wechsel von der reinen Informationsaufnahme und der öffentlichen Kommentierung von Informationen hin zur „vertraulichen“ Dialogkommunikation erlaubt. Dennoch sind Facebook und Twitter – die beiden bekanntesten Social Media Plattformen auch in der Zukunft wichtige asynchrone Dialogkanäle.

Social Media erfüllt drei Funktionen – Informationsmanagement, Beziehungsmanagement und Identitätsmanagement. Gerade für Informationsaustausch und den Aufbau und die Pflege von sozialen Beziehungen (d.h. auch Kundenbeziehungen) bieten sich Social Media an. Spannend an der Entwicklung der Nutzerzahlen und Nutzungsgewohnheiten ist, dass in mittlerweile allen Altersklassen die Messenger-Nutzung die Nutzung der Social Networks leicht übersteigt.<sup>1</sup>

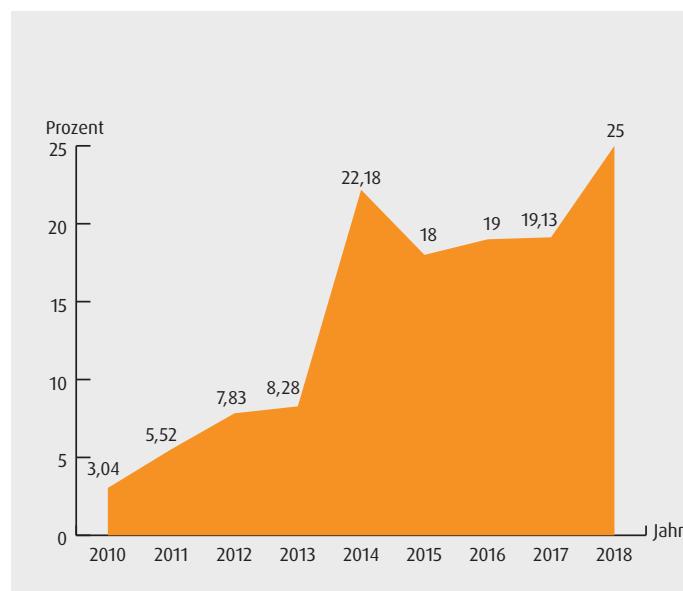
Für Unternehmen stellt sich daher weiterhin die drängende Frage, wie Lösungen für Whats-

app und den Facebook Messenger aussehen – entweder als Derivate schon eingesetzter Workflows für den Kundenservice auf Twitter oder Facebook. Oder als Weiterentwicklung aus der Chat-Technologie heraus. Auffällig ist, dass die – auch in dieser Studie getrennt behandelten – Kanäle Chat und Social Media zusammenwachsen. Die Echtzeitfähigkeit der Chat-Anwendungen wird mehr und mehr auch gefragt in sozialen Netzwerken.

spielen „moderne“ Dienste wie Snapchat zunächst einmal keine Rolle. Der prognostizierte Anstieg der Nutzer von Messaging-Diensten in den kommenden drei Jahren um rund 20%<sup>2</sup> ist die große Herausforderung, volumentaugliche Services für eben diese Echtzeit-Kanäle zu entwickeln. Diese Prozesse lassen dann zu, auch weniger zeitkritische Servicekanäle wie Facebook oder Twitter mit höherer Geschwindigkeit zu bearbeiten.

Vor diesem Hintergrund steigt auch die Investitionsbereitschaft wieder stärker an. Dabei

2 eMarketer, Statista 2017, n=n. bek.



<sup>1</sup> United Internet Media, Statista 2017, n=3.000

Abb. 26:

Geplante Investitionen in "Social Media" im Zeitverlauf

### 3.4.10 mobile Apps

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck-Software GmbH

Während weltweit die Nutzung von Apps rückläufig ist, ist Deutschland nach wie vor Weltmeister bei der App Nutzung. Neue Apps haben es hingegen schwer. Während der Rückgang der Neuinstallation von Apps um über 38 % gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen ist, lag der Rückgang in Europa bei 5 %.<sup>1</sup>

Mehr als ein Drittel der Befragten der Studie wollen in den Bereich mobiler Apps investieren. Das ist ein Zuwachs von mehr als 19 % gegenüber dem Vorjahr (17,4 %) auf nunmehr über 36 %. Bei der Wichtigkeit der Investitionsziele liegen Apps allerdings nur im unteren Drittel.

Für viele Unternehmen sind mobile Apps Neuland. 21,7 % investieren erstmalig in Apps. 15 % lösen bereits bestehende Lösungen ab. Schaut man sich die Investitionen im Zeitverlauf an, wird deutlich, dass in 2018 die Investitionen gegenüber den Vorjahren sprunghaft ansteigen.

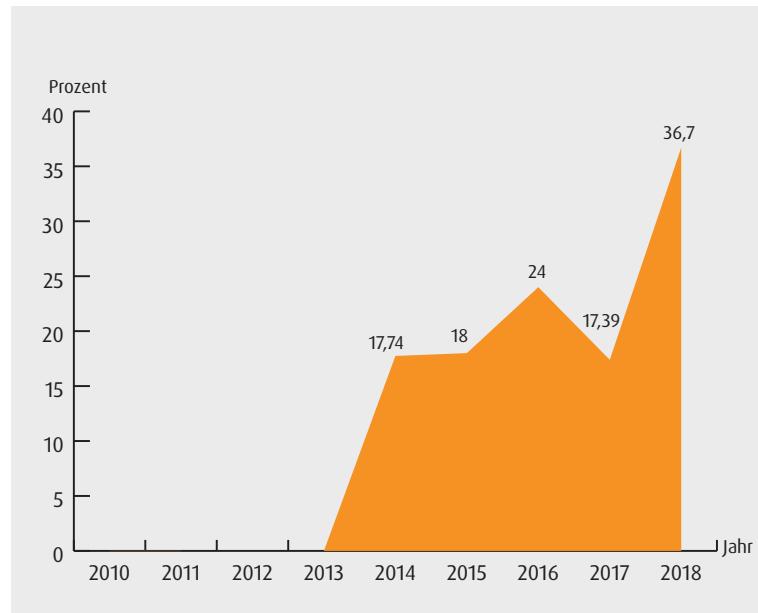


Abb. 27: Geplante investitionen in "Smartphone Apps" im Zeitverlauf

App Annie<sup>2</sup> hat eine neue Studie zur Nutzung von Smartphone-Apps veröffentlicht.<sup>3</sup> Die Nutzer verwendeten im Zeitraum zwischen Januar und Mai 2017 durchschnittlich über 30 Apps monatlich und über neun Apps täglich.

Während die aktivsten 20 % in Südkorea, Japan, Indien, Mexiko und Brasilien mehr als vier Stunden täglich in Apps verbrachten, war diese Top-Gruppe in Deutschland durchschnittlich 142 Minuten in Apps unterwegs. Die Deutschen bildeten demnach gemeinsam mit den Franzosen die „Schlusslichter“ unter den zehn analysierten Ländern

1 <http://t3n.de/news/adobe-studie-apps-799908/>

2 <https://www.appannie.com/de/>

3 [www.zdnet.de/88302925/app-nutzung-deutschland-ist-stark-bei-shopping-apps](http://www.zdnet.de/88302925/app-nutzung-deutschland-ist-stark-bei-shopping-apps)

### 3.5 Software

Anwendungssoftware für die tägliche Arbeit des Agenten ist ein fester Bestandteil des Contact Centers. Dazu zählen neben CRM-Systemen das Kampagnenmanagement zur Steuerung von Abläufen, das Workforce-Management für die Personaleinsatzplanung, das Wissensmanagement sowie das Workflow-Management. Erstmals in die Studie aufgenommen wurde das Thema Künstliche Intelligenz.

#### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Fast ein Drittel der Befragten will sein jetziges CRM System ablösen.
- Die Bedeutung von Kampagnenplanung und Workflow Management wächst weiter.
- 41 % der befragten Unternehmen streben 2018 eine Investition im Bereich Wissensmanagement an

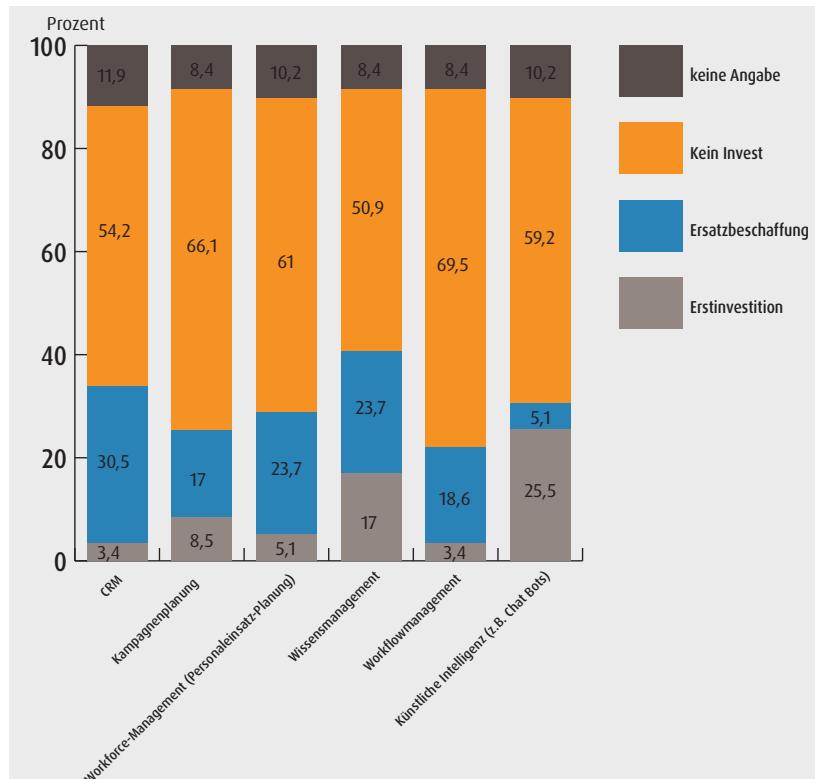


Abb. 28:  
Geplanter Investitionsbedarf 2018  
in Software in %

### 3.5.1 CRM

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

In der Kundeninteraktion zählen CRM-Systeme zur Grundausstattung. Sie verwalten Kundeninformationen und unterstützen den Kundenkontakt. Dabei werden sowohl kundenbezogene Informationen bereitgestellt als auch Aktivitäten gesteuert. Daher sind die Grenzen zu Kampagnen- sowie Workflow Management und Business Intelligence zum Teil fließend.

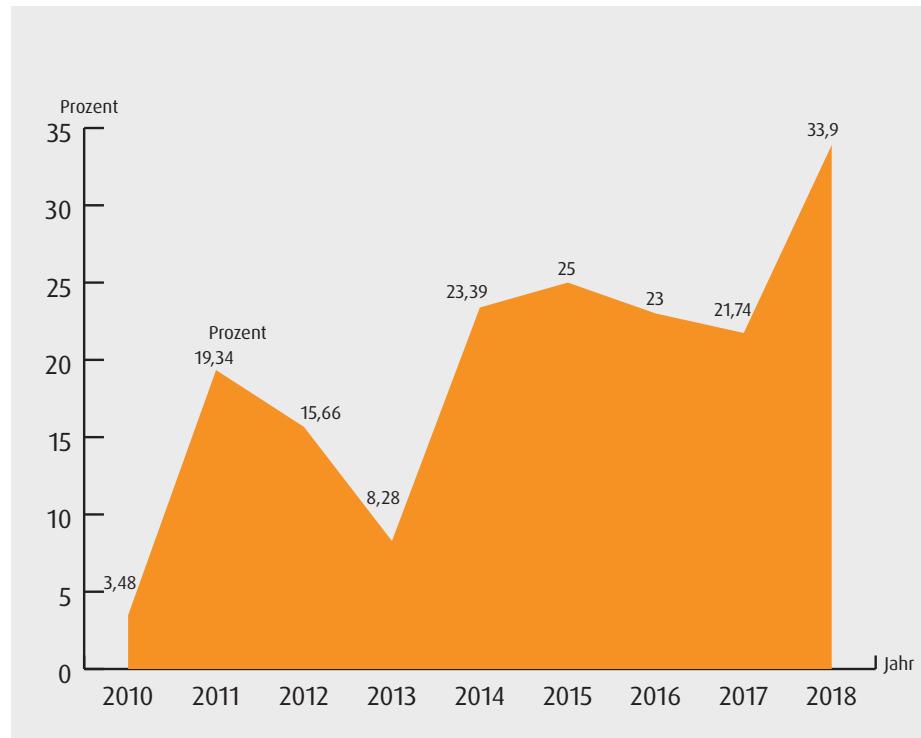


Abb. 29:  
Geplante Investitionen in "CRM Software"  
im Zeitverlauf

Mehr als Dreiviertel der Befragten hält die CRM Software für wichtig. Fast ein Drittel will 2018 ein bestehendes CRM System ablösen. Das wirft die Frage nach der Zufriedenheit der Anwender mit ihrem CRM-System auf. CRM Software ist lediglich ein Werkzeug, um eine CRM Strategie in einer Organisation zu unterstützen.

In der Studie „CRM in der Praxis 2017/2018“<sup>1</sup> zeigen sich Anwender überwiegend zufrieden mit den eingesetzten Lösungen. Es knirscht aber massiv an den mobilen Einsatzfähig-  
1 <http://www.trovarit.com/studien/marktstudien/crm-in-der-praxis/>

keit, dem internationalen Einsatz sowie an Schnittstellen zu Drittsystemen. Vielen CRM Systemen fehlt die ausreichende Performance und Benutzerakzeptanz. Unternehmen können aber von einer 360 Grad Sicht auf den Kunden nur profitieren, wenn alle Mitarbeiter im Kundendialog mit dieser Lösung arbeiten und Dateninseln überwunden werden. Mit der EU Datenschutz Grundverordnung (DS-GVO)<sup>2</sup> steigen die Anforderungen an das Datenmanagement. Um die Betroffenenrechte umsetzen zu können, muss dringend verteilte Datenhaltung vermieden werden. Excel-Listen und Co sollten der Vergangenheit angehören. Stammdaten Änderungen sollten zentral automatisch protokolliert werden. Werbeeinwilligungen (Opt-Ins) sind revisionssicher zu dokumentieren. Unternehmen sollten jetzt prüfen, ob die Speicherung Personenbezogener Daten den neuen Anforderungen der DS-GVO entsprechen.

---

<sup>2</sup> Kostenloses eBook „Datenschutz 2018 – Die DSGVO in der vertrieblichen Praxis“ unter: <https://www.grutzeck.de/de/ebook-datenschutz-und-crm>

### 3.5.2 Kampagnenplanung

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

Tools für die Kampagnenplanung oder auch Kampagnenmanagement-Systeme (KMS) genannt unterstützen bei der zeitlichen und personellen Planung von Kampagnen sowie partiell bei der operativen Umsetzung, Steuerung und Erfolgsmessung von Kampagnen über unterschiedliche Kommunikationskanäle hinweg. Damit ist der Übergang zu Workflow- oder CRM-Systemen oft fließend.

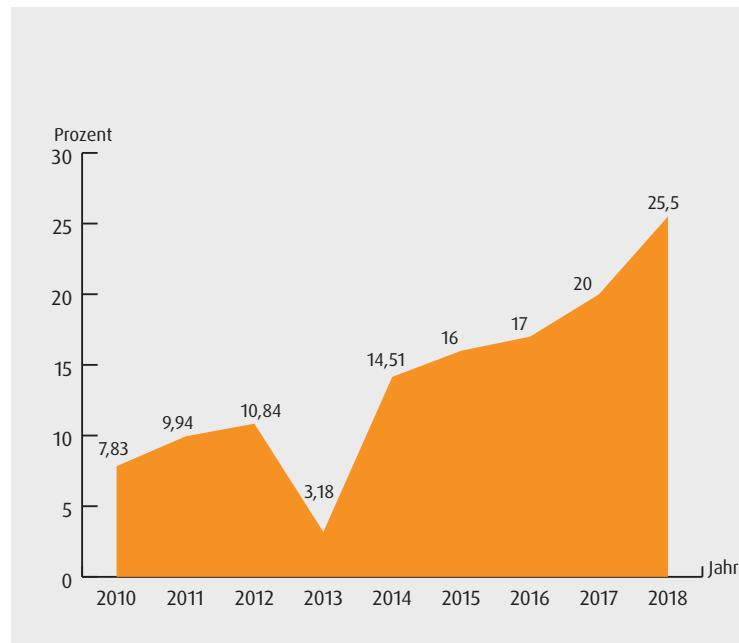
Mehr als die Hälfte der Befragten (52,4 %) hält das Kampagnenmanagement für wichtig. Damit wächst die Bedeutung gegenüber dem Vorjahr um mehr als 6 %. Allerdings plant nur ein Viertel der Befragten in diesen Bereich zu investieren. Schaut man sich die Investitionsabsichten im Zeitverlauf an, gewinnen Tools zur Kampagnenplanung immer mehr an Bedeutung. Kampagnen werden heute über die gesamte Customer Journey über alle Kanäle geplant. Einmalaktionen gehören der Vergangenheit an. Die Digitalisierung<sup>1</sup> bietet vielfältige Möglichkeiten. Datenschutz konform das Verhalten zu tracken.

1 eBook „Digitalisierung der Neukundengewinnung“: <https://www.grutzeck.de/de/crm/nie-wieder-kaltakquise-digitalisierung-der-neukundengewinnung>

Abb. 30:  
Geplante Investitionen in  
"Kampagnenmanagement-Lösungen"  
im Zeitverlauf

Somit ergeben sich neue Chancen der Neukundengewinnung, z.B. durch B2B Webseiten Tracking, den Outbound Call bei Klick auf einem Link im Email Newsletter uvm. So werden nicht mehr Leute belästigt, sondern Reaktionsabhängig werden Leute mit hoher Relevanz für das Produktangebot aktiv angesprochen.

Diese Komplexität erfordert grafische Kampagnendesigner, die die Ablaufsteuerung visualisieren helfen. Monitore und Reports helfen dem Projektleiter in der Kampagnensteuerung



### 3.5.3 Workforce Management

Autor: Prof. Dr. Florian Schümann, INTERcept. Solutions

Einer von mehreren Erfolgsfaktoren für Kundenzufriedenheit ist eine professionelle Personaleinsatzplanung, auch Workforce-Management (WFM) genannt. Eine passgenaue, also bedarfsoorientierte Planung verbessert die Erreichbarkeit und ist somit ein Zeichen von Wertschätzung, welche von den Kunden am Ende mit Loyalität honoriert wird.

Die Anforderungen an das Workforce-Management werden immer komplexer, da Contact Center als multimediale Drehscheiben heute eine Vielzahl von Kommunikationskanälen mit unterschiedlichen Service-Levels zu bedienen haben.

Ein modernes Workforce-Management-System mit leistungsstarken Komponenten ist die Voraussetzung dafür, komplexe Planungs-

szenarien abbilden zu können. Professionelle Workforce-Management-Systeme erkennen in großen Datenmengen Muster und Wechselwirkungen und erstellen auf der Basis automatisierte Forecast als Grundlage für die Bedarfsberechnung. Mittels ausgeklügelter Algorithmen werden auf der Basis Schicht- und Einsatzpläne berechnet, die eine Reihe von Nebenbedingungen wie Arbeitsgesetze, betriebliche Vereinbarungen und vor allem die Arbeitszeitpräferenzen der Mitarbeiter zu berücksichtigen haben. Intraday-Steuerung und spezielle Reportingmöglichkeiten runden das Bild ab.

Neben der Kundenzufriedenheit geht es letztlich auch um bare Münze, da die Personalausgaben mit rund 70% i.d.R. den größten Kostenblock in Contact Centern darstellen,

so dass schon kleinere Verbesserungen neben Performancesteigerungen zu erhebliche Kosteneinsparungen führen. Insbesondere in dynamischen Wettbewerbssituationen können Unternehmen sich hier deutliche Vorteile verschaffen.

Diese Erkenntnis schlägt sich auch in der Investitionsneigung bzgl. Workforce-Management-Systemen nieder. Gefragt nach der Relevanz, stufen 48% der Befragten Workforce-Management als wichtig ein. Verglichen mit 2016 (40%) bedeutet dies eine Steigerung um beachtliche 8 Prozentpunkte.

Die Investitionsneigung folgt diesem Trend:  
Nach 18% in 2017 liegt sie für 2018 bei über  
28%, dem erneut höchsten Stand seit Beginn  
dieser Investitionsstudie.

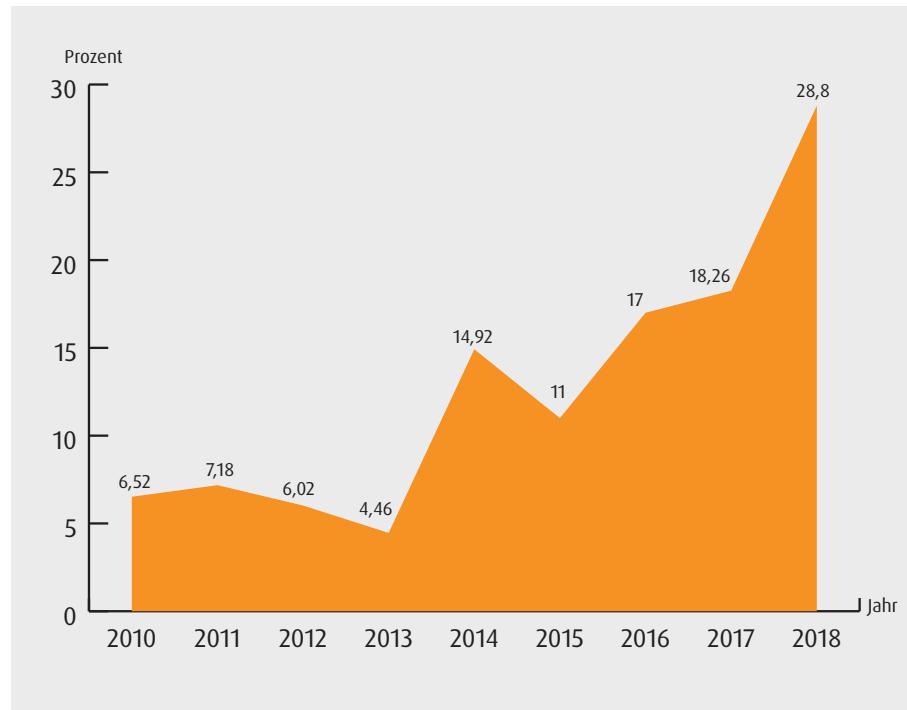


Abb. 31:  
Geplante Investitionen in "Workforce Management Lösungen" im Zeitverlauf

### 3.5.4 Wissensmanagement

Autor: Joel Eiglmeier, SABIO

Jeden Tag werden wir mit Daten und Informationen regelrecht überhäuft. Während wir im Privatleben noch recht gut entscheiden können, welche Inhalte wir konsumieren möchten und welche nicht, bleibt uns im geschäftlichen Kontext häufig keine Information erspart. So zwingt uns insbesondere der Umgang mit stets verfügbarer, digitaler Technologie schon heute den Informationsgehalt von ca. 200 Tageszeitungen auf – täglich. Es ist also kaum auszumalen, mit welchen Mengen an Informationen ein Service-Agent bzw. Service-Manager sich im alltäglichen Umgang mit Kunden über verschiedensten Kontaktkanälen auseinandersetzen muss. Um auch zukünftig qualifizierte Entscheidungen in der Auseinandersetzung mit häufig hochkomplexen Kundenanliegen treffen zu können, wird

insbesondere vor diesem Hintergrund der Informationsflut das Thema des professionellen Wissensmanagement immer wichtiger. Der spürbar steigende Trend zur automatisierten Datenverarbeitung im Umfeld des stärkeren Einsatzes von „künstlicher Intelligenz“ wird diesbezüglich im Übrigen kaum Abhilfe in der Auseinandersetzung mit Daten und Informationen schaffen. Denn viele im Service zum Einsatz kommenden KI-Anwendungen (wie bspw. Chatbots, Antwort-Bots, intelligente IVRs, etc.) bieten bereits kluge und lernende Algorithmen, um Kundenanliegen zu erkennen und einer Lösung zuzuordnen. Aber auch sie brauchen als Zuarbeit aktuelle, korrekte und für den jeweiligen Kanal aufbereitete Lösungen, um den Kunden zu bedienen.

Betrachtet man im Rahmen der Studie die Wichtigkeit der Investitionsziele in 2018 (Abb. 5), so scheint diese Erkenntnis auch in der Budgetplanung wahrgenommen zu werden. Immerhin betrachten fast 70% der Befragten eine Investition in Wissensmanagement mindestens als wichtig. Damit ist das Thema nach wie vor ein Dauerbrenner unter den hier verglichenen Investitionsbereichen und ist in der Branche als essentielle Grundlage gesetzt.

Dieser Trend schlägt sich auch in der Investitionsveränderung zum Vorjahr nieder. Die Abbildung 7 zeigt auf, dass hier eine Zunahme von ca. 22 % im Vergleich zum Jahr 2017 zu verzeichnen ist. Wissensmanagement wächst hiermit nur knapp 8 % weniger als das aktuelle Trendthema der „künstlichen Intelligenz“. Ferner steht dies auch im Einklang mit der wachsenden Investition in die Personalschulung- und Entwicklung, sowie Self-Services für welche Wissensmanagement gleichsam als Katalysator wirken kann.

Dieses Bild wird dadurch abgerundet, dass nach Abbildung 4 etwa 41% der Befragten Unternehmen für das Jahr 2018 eine Investition in Wissensmanagement planen. Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich hier ein deutlicher Sprung um 20% nach oben, im Vergleich zu den übrigen Jahren kann von einer eindeutigen Niveauverschiebung gesprochen werden.

Diese Zahlen sind erfreulich, denn professionelles Wissensmanagement ist die Grundlage für hervorragenden Service und gelungenen Self-Service sowie für wirklich gewinnbringende Auseinandersetzungen mit künstlicher Intelligenz.

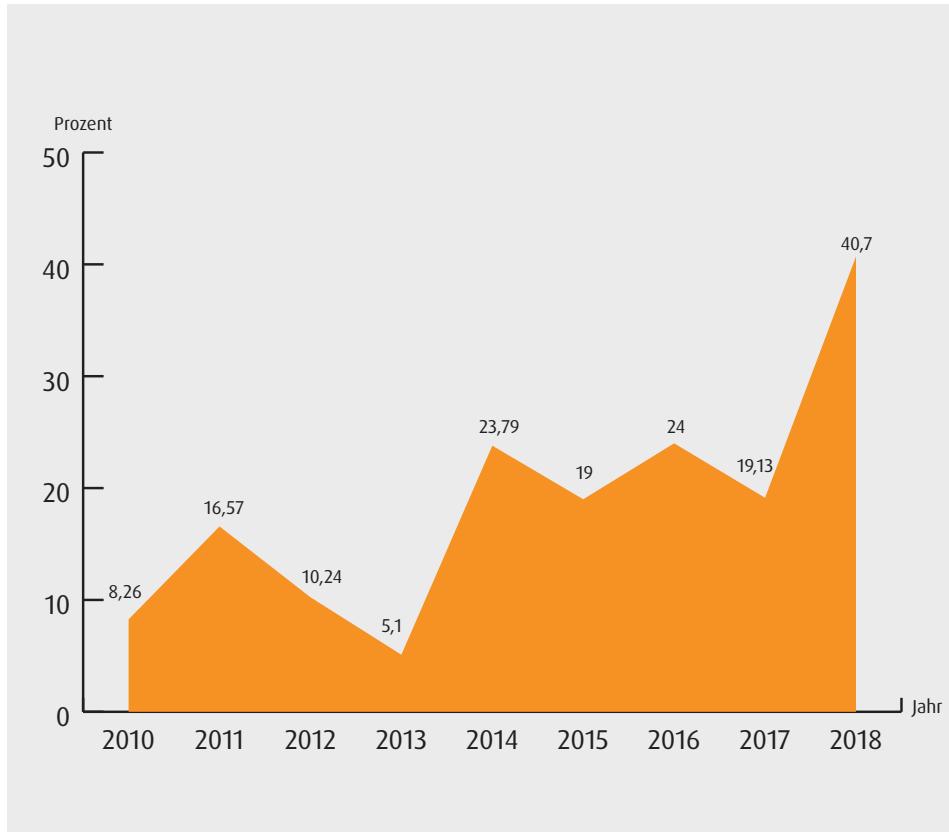


Abb. 32:  
Geplante Investitionen in "Wissensmanagement" im Zeitverlauf

### 3.5.5 Workflow Management

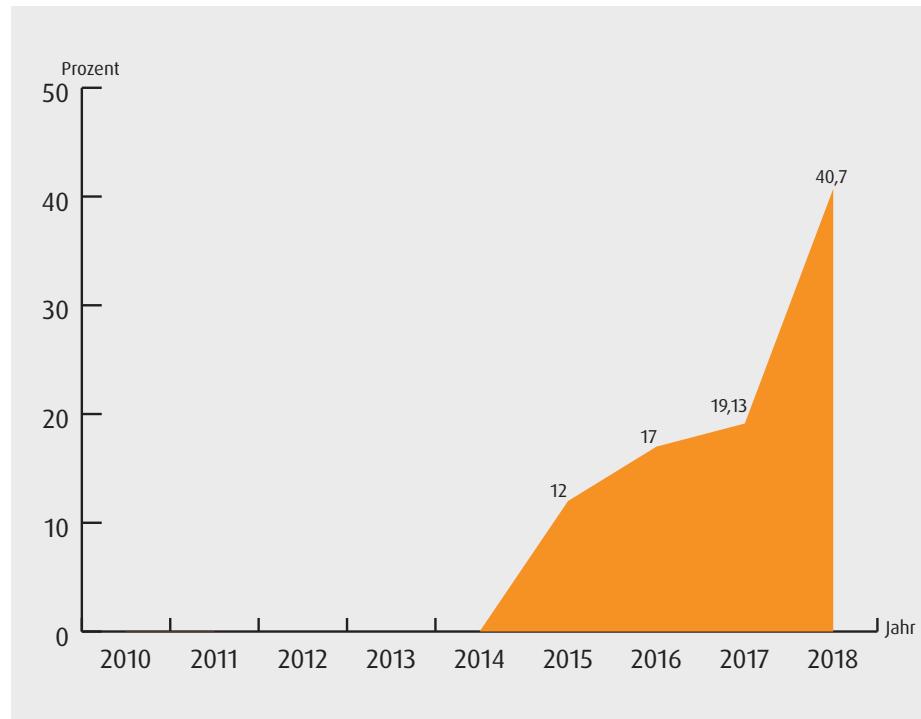
Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

Workflow-Management-Systeme steuern Abläufe und liefern Controlling-Zahlen als Grundlage für das Kampagnenmanagement. Sie steuern die Kommunikationskanäle, über die die Kunden angesprochen werden, abhängig vom jeweils vorliegenden Opt-In. Somit sind Workflow-Management-Systeme oft integraler Bestandteil von CRM- oder Kampagnenmanagement-Systemen.

Die Bedeutung von Workflow Management Systemen wächst von Jahr zu Jahr jeweils um ca. 10 %. Wer die Customer Journey Kanal übergreifend managen will, bedarf einer Tool Unterstützung. Die Digitalisierung bietet hier interessante Integrationsmöglichkeiten. So kann z.B. der Nachfasscall nach einem Infoversand per Email erst dann erfolgen, wenn der Empfänger einen weiterführenden Link in der Email angeklickt hat.<sup>1</sup>

Die Investitionen in die Steuerung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen hat sich gegenüber dem Vorjahr verdoppelt. Hier rüsten Unternehmen massiv auf. 17 % der Befragten investieren erstmalig in Workflow Management Systeme.

<sup>1</sup> eBook „Digitalisierung der Neukundengewinnung“  
<https://www.grutzeck.de/de/crm/nie-wieder-kaltakquise-digitalisierung-der-neukundengewinnung>



Die Herausforderung bei der Einführung von Workflow-Management-Systemen liegt in der Prozessdokumentation (Geschäftsprozessmodellierung). In vielen Unternehmen hindern Abteilungsbarrieren sowie Daten- und Applikationsinseln daran, Workflows durchgängig aus Kundensicht zu implementieren. Deshalb geht die Einführung von Workflow-Management-Systemen in der Regel mit Veränderungsprozessen (Change Management) bei den Mitarbeitern einher.

**Abb. 33:**  
**Geplante Investitionen in**  
**„Workflow Management“ im Zeitverlauf**

49

### 3.5.6 Künstliche Intelligenz

Autor: Franziska Dempf, novomind AG

Künstliche Intelligenz im Customer Service ist das Hype-Thema in vielen Unternehmen. Warum sollte man künstliche Intelligenz im Customer Service einsetzen? Künstliche Intelligenz (KI) birgt enormes Potenzial und kann messbare Vorteile für Unternehmen mit sich bringen. Allerdings sind in vielen Service Einheiten für das Anlernen von maschinellen Lernmodellen meist nicht ausreichend Daten verfügbar.

Im Kundenservice sind wir aktuell in einer Revolution hinsichtlich Einsatz von KI. Als Kunde erfolglos bei der Hotline einer Firma anzurufen oder lange in der Warteschleife zu hängen, ist als Kundenerfahrung nicht wünschenswert. So sind Kunden durchschnittlich nur bereit, etwa zwei Minuten auf Service-Mitarbeiter zu warten. In den USA ist es eine Minute, deutsche Kunden sind in manchen Fällen etwas großzügiger und verbringen bis zu drei Minuten in der Warteschleife. Die sogenannten Millennials hingegen sind ungeduldig und greifen daher gerne auf Chat-Technologie auf Basis von Künstlicher Intelligenz (KI) zu, um schnelleren Kundenservice zu bekommen.<sup>1</sup>

Unternehmen versprechen sich durch den Einsatz von KI-Chatbots gerade bei den häufig gestellten Fragen eine sinnvolle und schnelle Unterstützung im Kundenservice. Voraussetzung ist, dass diese Bots gut programmiert sind und mit den richtigen Antworten „gefüttert“ wurden. Eine weitere Möglichkeit ist, bestehende Software dialogfähig zu machen, d.h. wie kann ein Chatbot mit einem CRM, ERP oder Buchungssystem effektiv integriert werden. So sind bei der Deutschen Telekom aktuell mehr als 1.500 Software Roboter (Robotic Process Automation: RPA) im Einsatz, die oftmals einfach Mehrfacheingaben in x Systemen automatisieren. PwC schätzt, dass RPA die Produktivität in Unternehmen um bis zu 30 % steigern und die Kosten um bis zu 75 % senken kann. Schließlich kann ein Software Roboter 365 Tage im Jahr an 24 Stunden arbeiten.<sup>2</sup>

Sind intelligente Chatbots also „the next big thing“? Wenn Unternehmensverantwortliche die diesjährigen Konferenzen, Artikel und Reportagen hierzu sichten, könnten sie zu diesem Eindruck gelangen. Chatbots sind nicht länger eine Utopie, sie sind schon längst da. Als Unternehmen, dessen Gründungsidee die Entwicklung von Chatbots war und das seit 18 Jahren erfolgreich am Markt agiert, haben wir uns gefragt, warum gerade jetzt Chatbots

von Unternehmen als Investition für 2018 in Erwägung gezogen werden. Über 25% der befragten Unternehmen gaben an, 2018 erstmals in einen Chatbot investieren zu wollen. Entscheidend sind unserer Meinung nach vor allem zwei Faktoren:

- die Weiterentwicklung im Bereich Künstliche Intelligenz
- Interaktiv gebaute Chatbots, die sich auf Messengern und anderen Plattformen platzieren lassen

Heutige vernetzte Chatbots können rund um die Uhr online für Kundenanfragen zur Verfügung stehen und Auskünfte oder Produktempfehlungen geben. Wohlgemerkt: Wir reden hier über Chatbots, die dialogfähig sind, d. h. die auf eine komplexe Wissensbasis zurückgreifen können und lernfähig sind. Denn genau dieser Umstand macht einen erfolgreichen Bot aus! Genau wie ein kompetenter Servicemitarbeiter muss der Bot logische Nachfragen stellen können und den User so durch den Dialog führen. Als Pionier in Sachen Chatbot weiß novomind um die große Bedeutung, die der User Experience bei Chatbots zukommt. Nur wenn die Nutzer einem Chatbot Attribute wie intelligent, empathisch und unterhaltsam zusprechen, wird der Bot akzeptiert werden und die Dialoganzahl entsprechend hoch sein. Anders als bei einem klassischen FAQ-Center muss ein Chatbot mehr als fachlich fundierte Auskünfte erteilen können.

---

1 <http://marketing-resultant.de/kuenstliche-intelligenz-im-customer-service/>

---

2 TeleTalk 12, 2017, S. 8ff

Er muss eine „Homestory“ haben, ein Set an persönlichen Informationen zu seinem Alter, Name, Präferenzen, Geschlecht und sonstiges Alltagswissen. Dies erhöht die Akzeptanz bei Usern und dient letztlich dazu, den Bot noch „menschlicher“ anmuten zu lassen.

Solche Bots können zum Beispiel auch an Umsysteme angeschlossen werden, um einen erweiterten Service anbieten zu können. Ein dialogfähiger Service-Bot kann so in die Lage versetzt werden, Bestandskunden konkrete Informationen zu Dienstleistungen oder Produkten zu geben oder sogar Empfehlungen auszusprechen, wenn Produkt X genau zu Kunde Y passt. Für Neukunden kann er auf jeden Fall die erste Anlaufstelle bei allgemeinen Fragen sein. Auch die User selbst sehen Chatbots als wertigen zusätzlichen Kontaktkanal in einem Unternehmen und nehmen die gebotenen Services gern in Anspruch.

Die Reduzierung eines Bots - egal ob sein Einsatzszenario im Service- oder Vertriebsbereich liegt - auf die Kommunikation allein über eine Unternehmenswebpage, ist Schnee von gestern. Unternehmen beschäftigen sich heute intensiv mit den Möglichkeiten, wie ein smarter Bot weitere Customer Touchpoints generieren kann, indem er z.B. auf Facebook oder aber WhatsApp ausgespielt wird.

Große Mehrwerte können Unternehmen zu-

dem erwarten, wenn Bots mit anderen Bots auf hoch frequentierten Plattformen wie Facebook oder Kik(<https://bots.kik.com/#/>) kooperieren und so mehr sein können, als ein virtueller Berater für die Darreichung von Wissen. Vernetzte Bots mit anderen künstlichen Intelligenzen, sozialen Netzwerken oder auch

Umsystemen können deutlich mehr leisten, sie können gemäß vorgegebener Prozesse auch Services für User erbringen und Prozesse vollautomatisch ausführen.

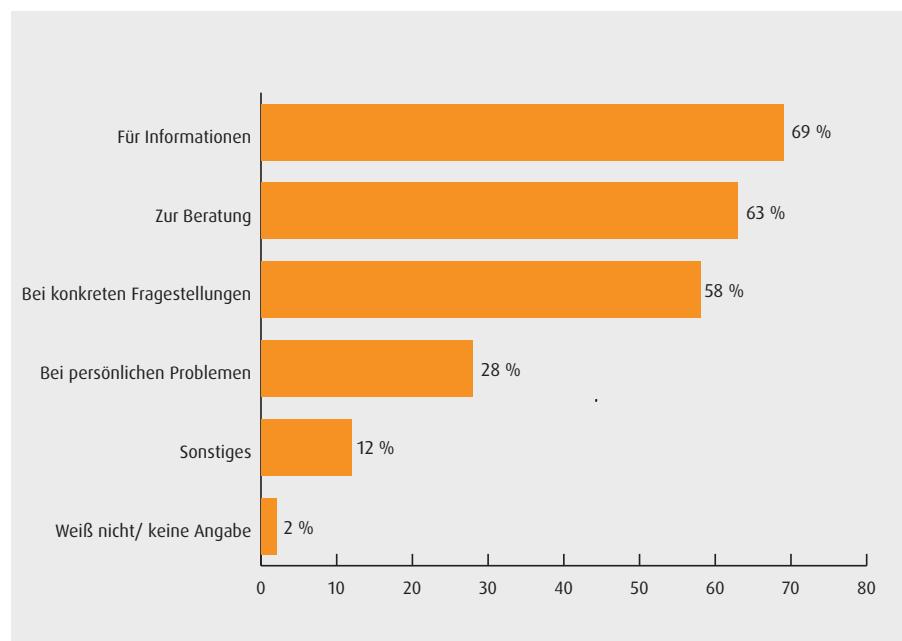


Abb. 34: Gründe, weswegen mit einem Chatbot kommuniziert wird<sup>1</sup>

1

Quelle: Statista

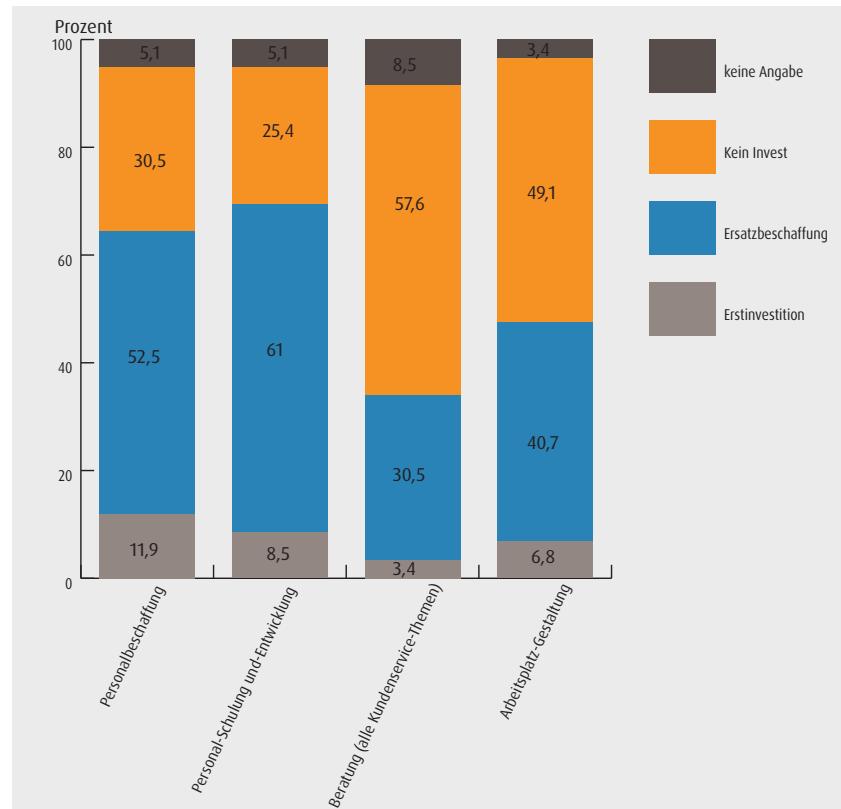
## 3.6 Personal

Kundenservice ist trotz oder gerade wegen aller technischen Innovationen ein „People Business“. Dem trägt die Contact Center Investitionsstudie Rechnung, indem sie seit 2010 einen besonderen Fokus auf das Thema „Mensch“ legt.

Der Bereich Personal gehört auch 2018 zu den Investitionsschwerpunkten in der Contact-Center-Branche. Er gliedert sich in dieser Studie in die Bereiche Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Beratungsdienstleistung von Unternehmen und die Arbeitsplatzgestaltung.

### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Es wird immer mehr Wert auf externe Hilfe im Bereich Beratung gelegt.
- Der Investitionsbedarf bei der Personalentwicklung stieg auf 69,5 %.



### 3.6.1 Personalbeschaffung

Autor: Attikus Schacht, Schacht Consulting

Um den Personalbedarf im Unternehmen zu decken, werden im Rahmen der Personalbeschaffung gezielte Maßnahmen ergriffen, mit deren Hilfe neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden können.

Im Ergebnis der aktuellen Befragung ist die Wichtigkeit der Personalbeschaffung im Vergleich zum Vorjahr drastisch gestiegen, da der Arbeitsmarkt insbesondere für die Contact Center in allen Bereichen Deutschlands sehr angespannt ist.

Der Anteil der Contact Center, die Investitionen im Bereich der Personalbeschaffung planen, sind massiv gegenüber dem Vorjahr auf insgesamt ca. 64 % gestiegen. Der Personalmangel beschäftigt heute alle Marktteilnehmer vom Dienstleister oder der Inhouse-organisation. Egal ob es große oder kleine Organisationseinheiten sind. Hier sind neue, kreative Ansätze gefragt, wie beispielsweise der Aufbau von Micro-Sites. Hierbei werden Einheiten in Klein- und Mittelzentren aufgebaut, um dichter an die Mitarbeiter heranzurücken und Fahrtwege zu vermeiden. Ebenfalls „Work-At-Home“ Ansätze sollen flexibleres Arbeiten ermöglichen.

Eines der Zukunftsthemen im Zusammen-

hang mit der Personalbeschaffung ist das softwaregestützte Profiling. Mit modernen psycholinguistischen Methoden lassen sich genaue Aussagen darüber treffen, welche Fertigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften einen passenden Mitarbeiter ausmachen. An

diesem Optimalprofil wird eine zielgerichtete Suche ansetzen.

Im Zeitverlauf zeigt sich, dass die Investitionsbemühungen, um neues Personal zu gewinnen, wieder stark zugenommen haben.

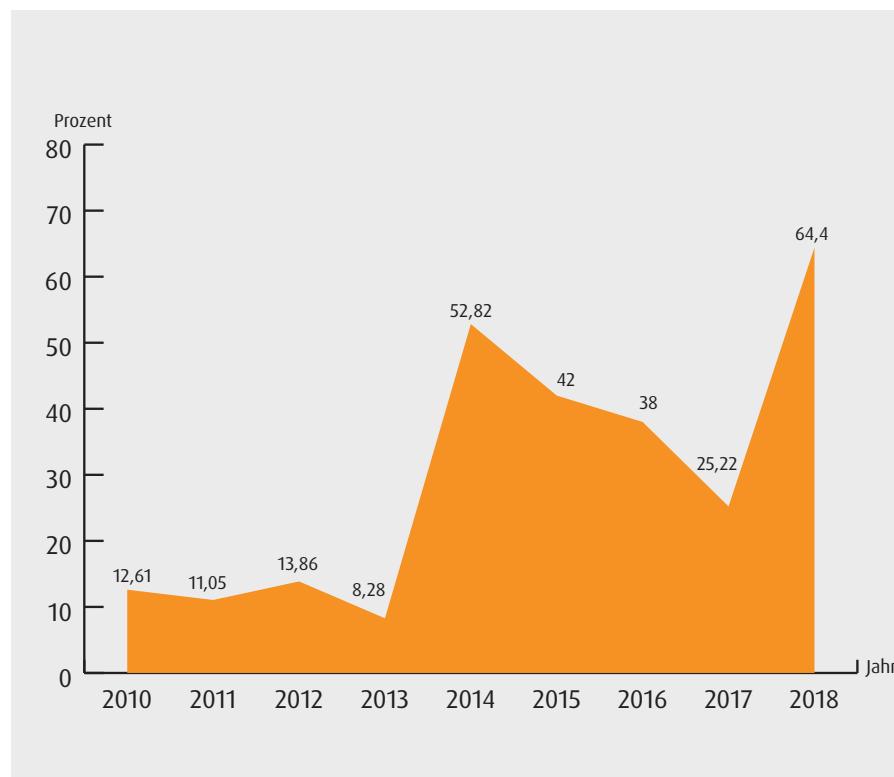


Abb. 36:  
Geplante Investitionen in  
"Personalbeschaffung" im Zeitverlauf

### 3.6.2 Personalentwicklung

Autor: Attikus Schacht, Schacht Consulting

Bei der Personalentwicklung geht es um die Aus-, Weiter- und Fortbildung von Mitarbeitern. Dieses Thema geht Hand in Hand mit der Situation bei der Personalbeschaffung.

Da die Personalbeschaffung qualifizierter Mitarbeiter so schwierig geworden ist, müssen die vorhandenen Ressourcen weiterentwickelt werden, um

1. den höheren Ansprüchen, die durch weitere Automatisierungen erforderlich werden zu begegnen und
2. die Mitarbeiter intensiver an das Unternehmen zu binden.

Auch hier sind die Investitionsabsichten massiv gestiegen. Das Thema Personalentwicklung wird voraussichtlich in den nächsten Jahren ein immer wichtigeres und geschäfts-kritisches Thema werden. Trotz Automatisie-  
rung können positive abgeschlossene Kun-  
denerlebnisse insbesondere bei schwierigen  
emotionalen Themen nur durch Menschen

erzeugt werden.

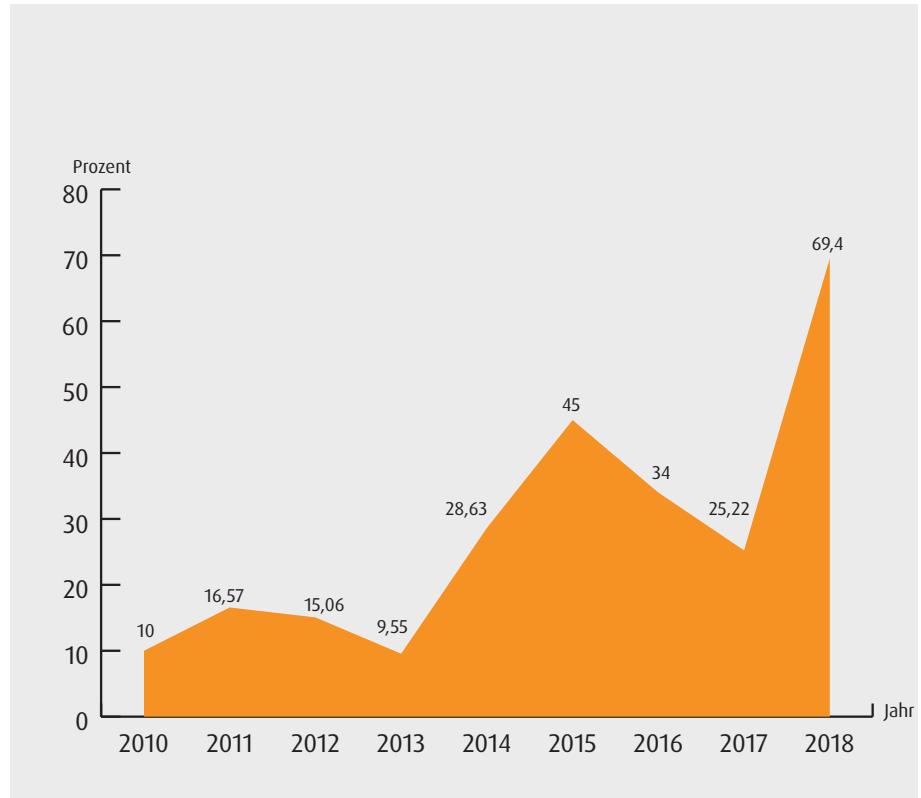
Der Anteil derer, die in Personalentwicklung investieren wollen, stieg im Vergleich zum Vorjahr um ca. 44 Prozentpunkte auf 69,5 %. Insbesondere bei Dienstleistern ist dies auf die Nachfrage von Auftraggebern zurückzuführen. Auch in Unternehmen wird der Kundenservice immer stärker als Differenzierungsmerkmal erkannt und hierfür qualifiziertes Personal gesucht.

Moderne Trainingsmethoden ermöglichen heute eine ganz andere und effizientere Mitarbeiterentwicklung, als es noch vor zwei bis drei Jahren der Fall war. So spielen heute Blended-Learning-Formate, die in Kombination mit intelligentem Profiling helfen, Synergien zu sichern, eine zunehmende Rolle im Training. Trainingseinheiten werden per Coaching nachbereitet, Inhalte per Videotraining oder E-Learning vermittelt.

Die Herausforderungen liegen heute nicht mehr in der technischen Umsetzung, sondern im Know-How und der Professionalität von Trainern und Coaches. Schulungen, die auf Geschäftsfällen und Workflows basieren, beschleunigen den Lernerfolg messbar, was wiederum Kosten und Ressourcen für die Mitarbeiterentwicklung sparen kann.

Weiterer deutlicher Bedarf in der Mitarbeiterentwicklung ergibt sich immer mehr aus der zunehmenden Einbindung von Serviceeinheiten in vertriebliche Aufgaben. Der Kunde kann nur in dem Moment, da er sich mit dem Unternehmen beschäftigt mit sinnvollen Cross- und Upsell Angeboten angesprochen werden. Hier bedarf es ausgeklügelter Schulungs-konzept von versierten Vertriebstrainern. Express-Schulungen und Motivationskurse wer-den hier auf Dauer nicht ausreichen.

Abb. 37:  
Geplante Investitionen in  
"Personalentwicklung" im Zeitverlauf



### 3.6.3 Beratung

Autor: Attikus Schacht, Schacht Consulting

Beratungsthemen im Kundenservice sind in der Regel Operation, Organisation, Personal, IT/TK-Systeme, Controlling, Prozesse, Qualitätsmanagement und Vertriebsoptimierungen. Diese Themen gilt es für den Auftraggeber in kürzester Zeit nicht nur zu analysieren und strategisch als Sollsituation aufzubereiten, sondern tatsächlich in die Realität umzusetzen.

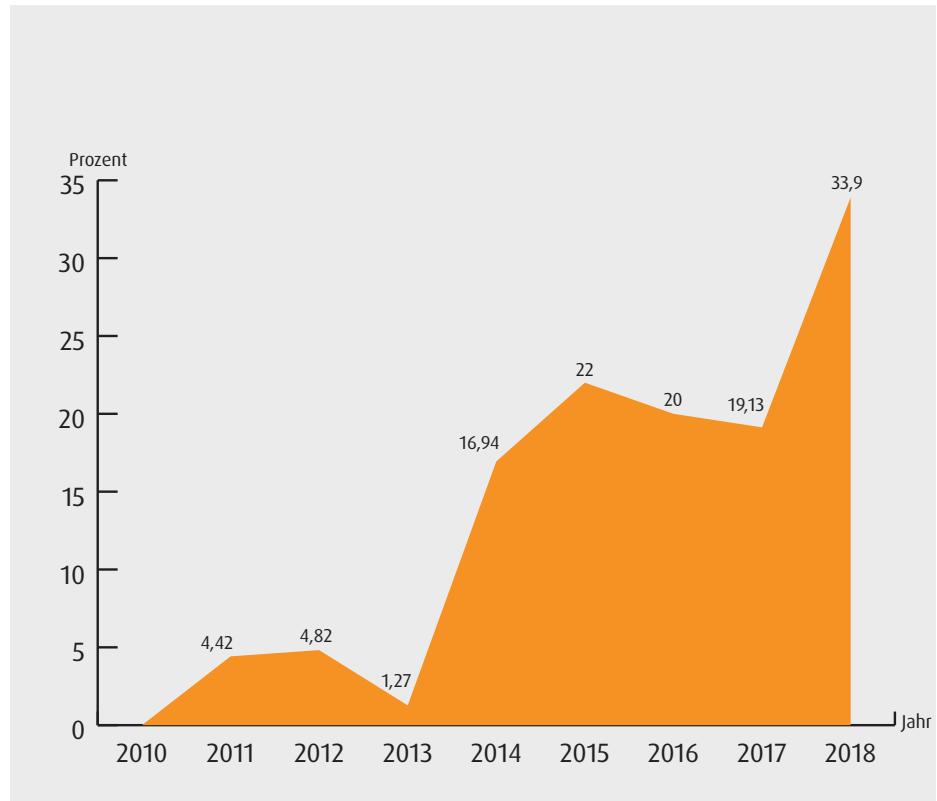


Abb. 38:  
Geplante Investitionen in "Beratung"  
im Zeitverlauf

In der diesjährigen Studie gibt jeder dritte Befragte an, sich externer Know-How bei Beratern einkaufen zu wollen. Dies deutet auf einen Trend im Kundenservice hin. Die Herausforderungen, vor die Unternehmen zunehmend gestellt werden, lassen den Bedarf an externem Fachwissen und somit Beratung im Kundenservice kontinuierlich wachsen. Insbesondere in den hochspezialisierten Kundenservice Themen mit seinen komplexen Zusammenhängen und Auswirkungen auf die gesamten Unternehmensabläufe sind kleine und spezialisierte Beratungen, die nah am und mit dem Kunden arbeiten, notwendiger denn je.

Die Spezialisten, die meistens lange Jahre selber in Linienfunktionen von Kundenservice-organisationen tätig waren, können flexibel und zielgerichtet auf Problemstellungen reagieren und diese für Ihre Kunden direkt lösen. Sie haben nicht nur das theoretische Wissen, sondern auch die praktische Umsetzungsfähigkeit. Zusätzlich kennen diese

Senior-Consultants die Bedürfnisse der Branche und können abwägen, ob bestimmte Hypo-Themen nur alter Wein in neuen Schläuchen ist, oder wirklich eine hilfreiche und zweckmäßige Innovation.

So kann der spezialisierte Berater als Begleiter oder „Guide“ im technologischen Wandel, insbesondere in der rasant zunehmenden digitalen Vernetzung verstanden werden. Auch weil qualifizierte Ressourcen in den eigenen Reihen der Unternehmen heute in der Regel rar gesät sind.

Die wesentlichen Gründe für den Einsatz von spezialisierten externen Beratern, sind:

- Der analytische externe Blick auf die eingefahrenen Strukturen und Prozesse.
- Einbringen von Wissen für den Aufbau von Strukturen und Technik in Bezug auf ein „Contact Center of the Future“.
- Interimsmanagement: Interne Ressourcengpässe können durch externe erfahrene Berater kurzfristig aufgefangen werden mit dem Ziel gleichzeitig die bestehende

- Struktur zu überdenken und zu verändern.
- Realisierung von Best Practise Ansätzen. „Abkürzungen“ können über Berater eingekauft werden.

In der vorliegenden Studie kristallisieren sich Themenbereiche als Herausforderungen der Befragten heraus, bei denen erfahrene Kundenservice Berater mit ihrer Expertise unterstützen können. (vgl. Herausforderungen für das Jahr 2018).

### 3.6.4 Arbeitsplatz Gestaltung

Autor: Jens Bestmann, ProCom-Bestmann

Ebenso wie sich die Arbeitswelten verändern, so hat sich auch die Investitionsabsicht gegenüber dem Vorjahr verändert. Somit schafft es das Thema Arbeitsplatzgestaltung mit 47,5 % in dem Bereich auf Platz 1 der diesjährigen Studie.

Arbeitsplätze sind längst mehr als nur ein Raum, mit einem Tisch, einem Stuhl und einem Telefon.

Moderne Arbeitsplätze erfüllen die fünf wichtigsten Kriterien für ein gesundes Arbeitsumfeld, das die Belange der Mitarbeiter vollumfänglich berücksichtigt.

1. Raumklima: Klimatische Verhältnisse (optimale Raumtemperaturen ohne Schwankungen zu hoch oder zu niedrig, stickige oder trockene Luft sowie Zugluft vermeiden)
2. Ergonomie: Entgegenwirken von Verstrebungen im Nacken-, Schulter- und Rückenbereich (richtige Anordnung und Einstellung der Arbeitsmittel, wie Stuhl, Headset, Bildschirm, Tastatur; Bewegungsfreiheit durch höhenverstellbare Möbel und mobile Kommunikationsmittel, wie z.B. schnurlose Headsets)
3. Raumakustik: Lärmquellen eindämmen (schallabsorbierende Elemente an Decken, Wänden, Fußböden; Abschirmungen durch Tischaufsteller auf Schreibtischen; Head-

setlösungen, für beste Sprachverständlichkeit und hohen Tragekomfort; Trennwände für Privatsphäre)

4. Raumaufteilung: Flächennutzung optimieren (Bedarf der benötigten Fläche am Arbeitsplatz, Bewegungsfreiheit, Laufwege; barrierefreie Zugangsmöglichkeiten)
5. Licht: Sehbedingungen (Raumbeleuchtung, Licht und Reflektionen am Bildschirmarbeitsplatz, Tageslicht und Sonneneinfall)

Ganzheitliche Planungen zur Arbeitsplatzgestaltung umfassen neben den baulichen Vorplanungen bzw. nachträglichen Optimierungen auch immer die Anwenderzufriedenheit der Mitarbeiter vor Ort.

Die stetig wachsenden Änderungen in der Kundenkommunikation, wie zum Beispiel Videoarbeitsplätze, stellen besondere Anforderungen, die es zu berücksichtigen gilt.

Mobile Lösungen, wie schallabsorbierende Elemente, die an Decken, Wänden und Möbeln mit geringem Montageaufwand befestigt werden können, Akustiktrennwände, die eine schallschluckende Wirkung sowie Konzentrationssteigerung bieten, und technische Mittel, wie Headsets und Sprachampel, die zusätzlich dem Geräuschpegel entgegenwirken, bieten hohe Flexibilität in einer veränderbaren Raumgestaltung.

„Der Faktor Mensch und das Wohlfühlen am Arbeitsplatz nimmt zunehmend eine bedeutende Rolle ein. Akustische Elemente sollten variabel und bei räumlichen sowie personellen Änderungen mit minimalstem Aufwand neu platziert werden können“, so Jens Bestmann, Inhaber ProCom-Bestmann.

Fazit: Es gilt ganzheitliche Planungsziele bei der Arbeitsplatzgestaltung für die Anwender zu schaffen.

So wird aus der Investition nicht nur eine Verbesserung der Raumakustik, sondern viel mehr ein Arbeitsplatz zum Wohlfühlen mit zufriedenen Mitarbeitern.

### 3.7 Einsatz von Cloud Lösungen

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck-Software GmbH

Lösungen aus der Cloud umgeben uns im Alltag. Ob Chatdienste wie WhatsApp, Videochat wie Skype oder Filedienste wie DropBox oder GoogleDrive. Mittlerweile wird die Cloud wie selbstverständlich für viele Aufgaben genutzt. So können sich auch 42 % der Befragten den Einsatz von Cloud Lösungen in Teilbereichen vorstellen. Knapp ein Drittel hält das aber für völlig ausgeschlossen. Im internationalen Vergleich ist die Skepsis gegenüber Cloud Lösungen nach wie vor sehr hoch.<sup>1</sup> Zum anderen ist das Thema Datensicherheit bei Personenbezogenen Daten im Rahmen der DSGVO sehr wichtig. Zu klären ist, wo die Daten physisch gespeichert und verarbeitet werden. Das kann innerhalb der EU oder auch einem Drittland sein, wenn das Datenschutzniveau von der EU als gleichwertig anerkannt wird.<sup>2</sup> Unternehmen müssen entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen sicherstellen und den Cloud Anbieter entsprechend verpflichten und kontrollieren.

1 <http://netzpalaver.de/2017/05/08/die-cloud-akzeptanz-bei-kmus-steigt-doch-deutschland-bleibt-schlusslicht/it-cloud-index.de>

2 [http://www.zdnet.de/88270575/datenschutz-grundverordnung-was-cloud-nutzer-beachten-sollten/?inf\\_by=5a258923681db88e078b4974](http://www.zdnet.de/88270575/datenschutz-grundverordnung-was-cloud-nutzer-beachten-sollten/?inf_by=5a258923681db88e078b4974)

<http://www.roedl.de/themen/datenschutz-grundverordnung/datenuebermittlung-eu-drittland-dsgvo-marktprinzip-aenderung-datenschutzniveau>

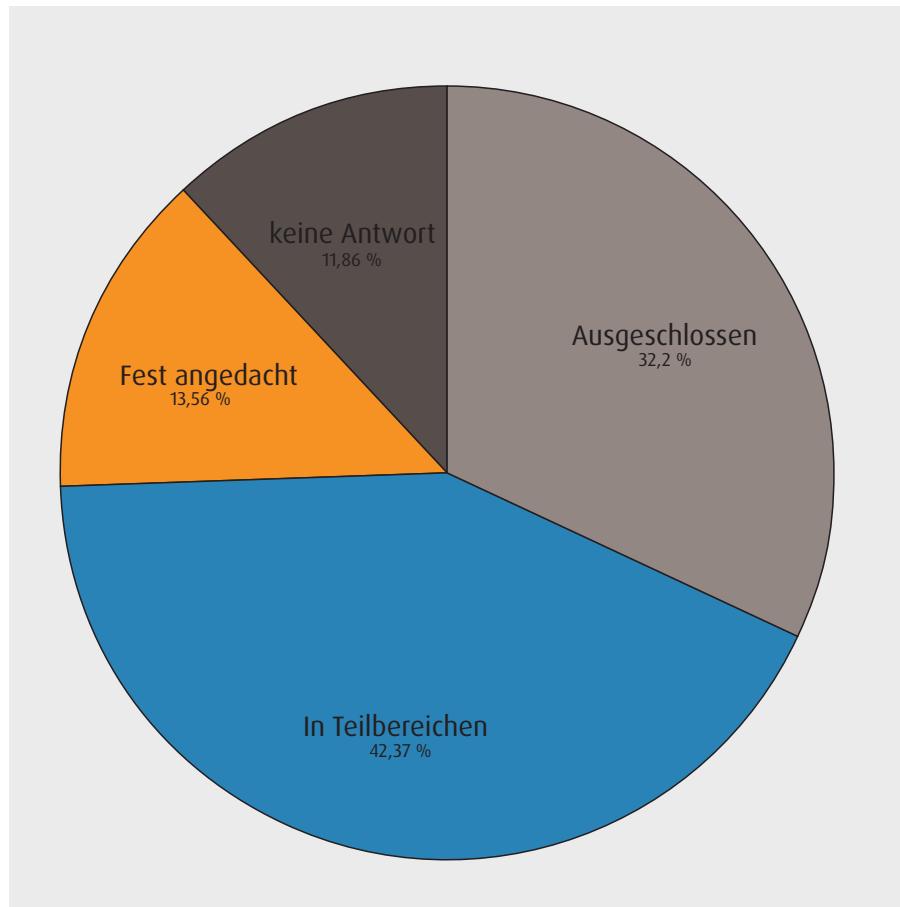


Abb. 39:  
Geplanter Einsatz von Cloud Lösungen 2018

Einen Innovationsschub erfahren durch die angekündigte Abschaltung des ISDN Netzes durch die Deutsche Telekom cloudbasierte Telefonanlagen.

Cloud Lösungen binden weniger Kapital und benötigte Ressourcen lassen sich leichter skalieren. Die Gefahr einer Veralterung eigener Hardware entfällt, da der Cloud Dienstleister im eigenen Interesse Uptodate bleiben wird.

Auf der anderen Seite begeben sich Unternehmen auch in Abhängigkeit eines Cloudanbieters. Was passiert im Fall der Insolvenz mit den Daten? Wie geht man mit Preiserhöhungen um? Steht am eigenen Unternehmensstandort eine ausreichend dimensionierte Internetanbindung zur Verfügung?<sup>3</sup>

Letztendlich muss natürlich jeder für sich selbst entscheiden, ob und in welchem Umfang es Sinn macht, auf eine Cloud-Lösung zu setzen.

---

<sup>3</sup> <https://www.heise.de/download/blog/Die-Vorteile-und-Nachteile-des-Cloud-Computing-3713041>

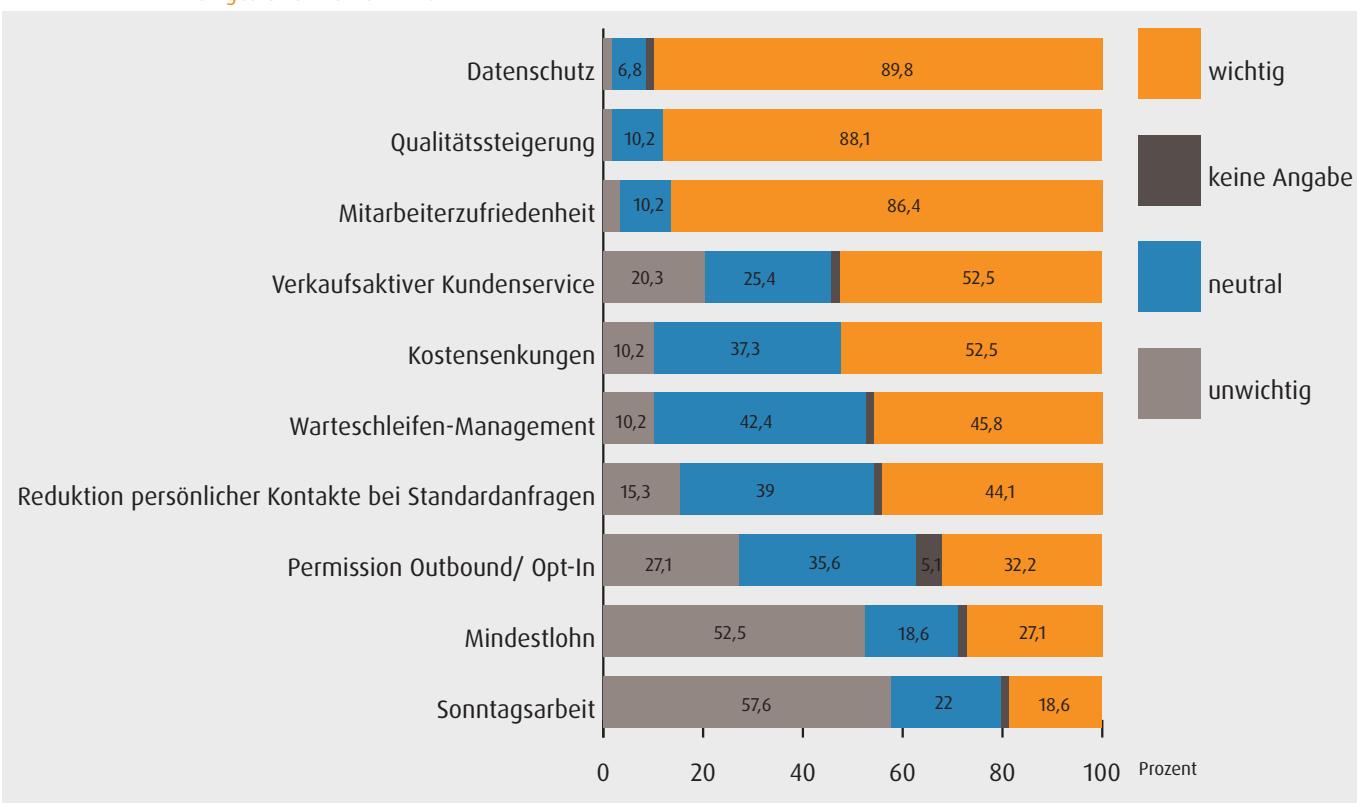
## 4 Relevante Themen in 2018

Welche Themen bewegen Entscheider in Contact Centern? Neben den geplanten Investitionen erhebt diese Studie, welche Herausforderungen Führungskräfte für das Jahr 2018 sehen.

Abb. 40:  
Für 2018 als "wichtig" eingestufte Themen in %

### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- Eine wichtige Herausforderung bleibt die Kostensenkung.
- Datenschutz gilt 2018 als das Top Thema im Contact Center.
- Neuerungen bei der EU Datenschutz Grundverordnung(DSGVO).
- Self Service Kanäle werden immer wichtiger.



## 4.1 Warteschleifen Management

Autor: Dr. Alexander Schagen, ServiceOcean

Wer ruft wann und wieso an? Dieses bislang ungelöste Rätsel beschäftigt jedes Contact Center. Weil eine Lösung lange auf sich warten liess, gehörten Warteschleifen immer dann zum Geschäft, wenn zu viele Kunden auf einmal anrufen. Herrscht andererseits Flaute in der Line, sinkt die Produktivität. Dieser Drahtseilakt zwischen gutem Service und wettbewerbsfähigen Betriebskosten entscheidet über Erfolg oder Misserfolg eines Contact Centers.

Das Problem der Warteschleife ist jedoch nicht nur ihre Unberechenbarkeit. Es ist ihre bloße Existenz! Denn wie aktuelle Untersuchungen der Universität St.Gallen (HSG) belegen, schadet die Warteschleife zunehmend den Kundenbeziehungen und dem Unternehmenserfolg. Die Kundenkommunikation wird immer schneller und Zeit immer wertvoller, Kunden werden immer ungeduldiger. Eine wirtschaft-

liche Erreichbarkeit ohne Wartezeit ist heute der grösste Erfolgsfaktor für Contact Center und deren Auftraggeber.

Ideal, wenn Kunden einen auslastungsbasierten Rückruf direkt in der Warteschleife vereinbaren. Eine erhöhte Produktivität bei deutlich verkürzter Warteschleife sind die Folge. Das Intelligente Termin-Management gestattet Kunden an verschiedenen Kontaktpunkten die Buchung minutengenauer, auslastungsbasierter Telefontermine. Zur gewählten Zeit ruft man den Kunden vollautomatisch zurück. Aus einem kaum vorhersehbaren Inbound-Call wird ein exakt planbarer Outbound-Call. Wann? Wer? Und warum? Diese wichtigen Planungsgrößen stehen dem Contact Center jetzt zur Verfügung.

Kundenberater sind durch den Termin auf das Gespräch vorbereitet und kennen den termi-

nierten Kunden sowie sein Anliegen vorab, was die Gesprächszeit senkt und die Conversion Rate erhöht. Aber es geht nicht nur um Erreichbarkeit. Vielmehr steigern intelligente Termine den wertorientierten Kundenkontakt. Servicezeiten richten sich nach Anliegen, sodass umsatzrelevante Anfragen eine bessere Erreichbarkeit haben.

Das Intelligente Termin-Management eröffnet Contact Centern zwei neue Chancen zur Differenzierung im Wettbewerb: Erstens steigern intelligente Termine die Produktivität. Contact Center leisten den gleichen Service Level zu geringeren Kosten. Zweitens verbessern Callcenter durch verbindliche Termine die Erreichbarkeit und die Servicequalität. Die Kundenzufriedenheit ist sehr hoch.

## 4.2 Datenschutz

Autor: Markus Grutzeck, Die Erfolgslotsen UG

Mit der EU Datenschutz Grundverordnung (DSGVO) steht 2018 eine richtig große Herausforderung auf der Tagungsordnung vieler Unternehmen. Obwohl das Thema bereits 2016 beschlossen wurde, haben sich die wenigsten bislang darum gekümmert.

Neu sind die u.a.:

- die Umkehr der Beweislast.

Die Aufsichtsbehörde muss Unternehmen nicht mehr einen Verstoß nachweisen, sondern Unternehmen müssen den Beweis erbringen, DSGVO konform zu arbeiten.

- Löschpflicht

Bislang galt bereits der Grundsatz der Datenminimierung, der aber oft genug ignoriert wurde. Neu ist aber, dass bei Personenbezogenen Daten ein Löschdatum gesetzt oder Löschregeln definiert werden müssen. Wenn also der Zweck der Datenspeicherung nicht mehr gegeben ist, also z.B. der Empfänger sich resistent gegenüber den Vertriebsaktivitäten erweist, müssen Personenbezogene Daten irgendwann gelöscht werden. Wie das in der Praxis bei verteilten Datenbeständen mit CRM, ERP, Excel-Listen, lokalen Outlook Kontakten umgesetzt wird, ist noch völlig offen

Die neuen Betroffenenrechte lassen sich eigentlich nur sinnvoll über ein zentrales Stammdatenmanagement umsetzen. Dort sind auch Werbeeinwilligungen (Opt-Ins) zentral zu steuern und bei Werbeaktionen zu berücksichtigen. Mit geeigneten technischen und organisatorischen Maßnahmen sind die Daten zu schützen. Hilfreich sind entsprechende Zugriffsregelungen oder die automatische Protokollierung von Datenänderungen.

Somit ist es kein Wunder, dass der Datenschutz 2018 mit knapp 90 % der Nennungen das Top Thema im Contact Center ist.

Mehr Details lesen Sie im kostenlosen eBook „Datenschutz 2018 – Die DSGVO in der vertrieblichen Praxis“.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.grutzeck.de/de/ebook-datenschutz-und-crm>

## 4.3 Sonntagsarbeit

Attikus Schacht, Schacht-Consulting, und Vorsitzender des KC Customer Service im DDV

Im Zuge des Verbotes einer Sonn- und Feiertagsbeschäftigung in Callcentern in Hessen (Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 26. November 2014) sowie im weiteren des Beschlusses der Arbeits- und Sozialminister von November 2015 prüften Vertreter aus Bund und Ländern die Möglichkeit einer Ermächtigungsgrundlage in Form einer bundesweit geltenden Rechtsverordnung für die Arbeit an Sonn- und Feiertagen in Callcentern. Sollte diese nicht erlassen werden, besteht eine Rechtsunsicherheit in allen Bundesländern (außer derzeit Hessen) zum Thema Sonntagsarbeit in Contact Centern. Zusätzlich wird eine zusätzliche Abwanderung der telefonischen und weiteren elektronischen Dienstleistungen ins Ausland – die zum Teil schon geschehen ist - befürchtet, da dann das allgemeine gesetzliche Sonntagsarbeitsverbot greift. Von den rund derzeit geschätzten mindestens eine halbe Million Beschäftigten in Service-Centern arbeitet sicherlich nur ein Bruchteil an Sonntagen. Dennoch kann eine Abwanderung der Services an Sonntagen zu einer ganzheitlichen Verlagerung der Dienstleistungen ins Ausland bedeuten.

Im weiteren Verlauf hat im November 2017 das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit viermonatiger Verzögerung die RWI "Machbarkeitsstudie für ein Forschungsvorhaben Sonn- und Feiertagsarbeit in sog. Callcentern" dem DDV und weiteren Vertretern der Verbändeallianz zugesandt, verbunden mit einer kurzfristigen Einladung in das BMAS noch im November 2017. Ziel war es ursprünglich eine Hauptstudie zu den Zahlen der Branche zu erhalten. Durch das RWI und ebenfalls durch BMAS-Vertreter wurde folgendes Fazit gezogen:

Zwar wäre mit großem Aufwand die Beschäftigtenzahl in der Call Center Branche zu eruieren, aber es könnte keine wissenschaftliche zuverlässige Erhebung erstellt werden, die darüber Auskunft gibt, wie viele Beschäftigte von einem Sonntagsarbeitsverbot betroffen wären und ihre Beschäftigung verlören.

Dieser letztere Punkt hat das BMAS zu der Überzeugung gebracht, dass eine Hauptstudie nicht verfolgt werden kann. Denn deren Ergebnis wäre keine Grundlage, die auch in

den Augen des BMJV Bestand hätte, auf der eine Gemeinwohlverordnung erlassen werden könnte.

Das BMAS hat seine Sichtweise der Bund-Länder Arbeitsgruppe dargelegt und diese hat sich einstimmig gegen ein Forschungsvorhaben ausgesprochen. Auch die Arbeits- und Sozialministertkonferenz (ASMK) hat ihre Bitte, dass der Bund eine Gemeinwohlverordnung prüfen solle, zurückgezogen. Somit besteht derzeit (Stand Dezember 2017) Rechtsunsicherheit in den Bundesländern.

Es bleibt also spannend, sicherlich auch abhängig von einer Regierungsbildung, wie in diesem Spannungsfeld die Entscheidung fallen wird. Für oder gegen allgemeine Sonntagsarbeit in Service Centern.

## 4.4 Mindestlohn

Autor: Attikus Schacht, Schacht-Consulting

Der gesetzliche Mindestlohn, der seit dem Jahr 2015 in Deutschland aufgrund des Mindestlohngesetzes (MiLoG) gilt, ist zum 1. Januar 2017 von 8,50 Euro auf 8,84 Euro brutto je Zeitstunde erhöht worden. Das Kabinett hat eine entsprechende Verordnung beschlossen und folgt damit dem Beschluss der Mindestlohnkommission vom Juni 2016.<sup>1</sup> Wie die aktuelle CCN-Studie zeigt, ist dieses Thema auch unter den Befragten weiterhin ein wichtiges Thema. (vgl. 3.6.1 Personalbeschaffung (Schacht))

Wie bereits an mehreren Stellen in diesem Dokument aufgezeigt, ist Kundenservice in den letzten Jahren immer anspruchsvoller geworden. Höhere Kanalvielfalt, mehr Self-Service, Kunden sind in der Regel vor der Kontaktaufnahme bereits gut informiert. Der Kunde erfragt vom Kundenbetreuer nur noch die komplexen Themen. Betreiber von Contact Centern haben daher in der Regel für das qualifizierte Personal bereits vor der Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns höhere Löhne gezahlt.

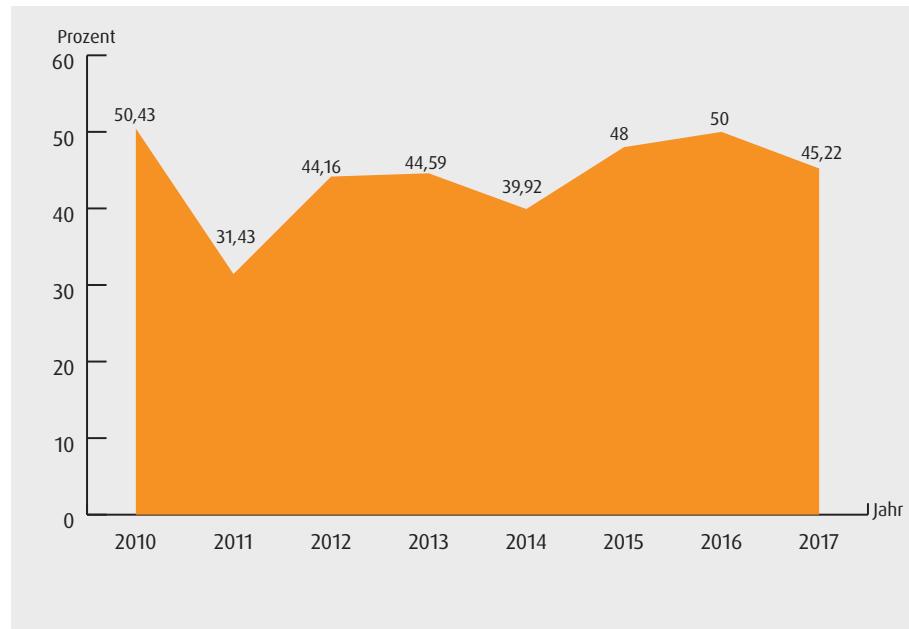


Abb. 41: Mindestlohn

<sup>1</sup> Vgl.: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/mindestlohn-steigt-2017-auf-8-84-euro-14498548.html> (Stand 05.12.2016)

Im Durchschnitt lag der Bruttojahresverdienst von Call-Center-Mitarbeitern in Deutschland im Jahr 2016 bei 24.146 Euro. Die Bandbreite reicht dabei von unter 20.000 bis fast 40.000 Euro.<sup>1</sup> Nachteile hat der Mindestlohn besonders für strukturschwache Gebiete in Ostdeutschland gebracht, wo Standortvorteile durch den Mindestlohn entfallen sind.<sup>2</sup> Der Lohn ist somit nicht mehr das differenzierende Element bei der Auswahl eines Standorts, sondern vielmehr die Ressourcenverfügbarkeit.

Vor der Einführung des Mindestlohns in Deutschland Anfang 2015 wurde vielfach vor negativen Folgen für den Arbeitsmarkt und starken Arbeitsplatzverlusten gewarnt. Ein Jahr nach Einführung waren keine derartigen Folgen festzustellen. (vgl. „sueddeutsche.de: Ein Jahr Mindestlohn - geht doch!“ oder „zeit.de: 20. Oktober 2016: Der wirkungslose Mindestlohn“)

---

1 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/177613/umfrage/brutto-jahresverdienst-von-call-center-mitarbeitern-in-deutschland/> Q: Personal-Markt

2 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/mindestlohn-verlagert-call-center-nach-westdeutschland-a-1051148.html>

Bei relevanten Themen, die die Branche beeinflussen, engagieren sich die Branchenverbände wie der Deutsche Dialogmarketing Verband (DDV) intensiv. Es stehen z.B. beim DDV die Punkte Sonntagsarbeit (vgl. vorheriger Punkt), Flexibilität, Mindestlohn, Branchenkodex, Arbeitgeberüberlassung und Innovationen – viele Themen, die in der Contact Center Investitionsstudie 2018 alle von mindestens der Hälfte der Befragten als wichtig eingestuft wurden – im Vordergrund. Der DDV steht in der regelmäßigen Diskussion mit der Politik und informiert seine Mitglieder über neue Innovationen. Nähere Informationen dazu unter [www.ddv.de](http://www.ddv.de).

Im Vordergrund stehen dabei für alle Beteiligte vernünftige Rahmenbedingungen im Kundenservice in Deutschland zu schaffen und die Lebenswirklichkeit entsprechend im Land abbilden zu können.

## 4.5 Permission Outbound

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

Die werbliche direkte Ansprache erfordert das Einverständnis des Betroffenen (so genanntes Opt-In). Nur im B2B-Bereich gilt im Telefonkontakt das mutmaßliche Einverständnis, und für den Brief gelten laut UWG keinerlei Einschränkungen. In jedem Fall ist der Werbetreibende in der Nachweispflicht, was vielen Unternehmen nicht bewusst ist. Nach § 7 UWG drohen Bußgelder von bis zu 50.000 Euro oder Gewinnabschöpfung.

In der UWG Novelle 2015 wurde die EU Richtlinie gegen unseriöse Geschäftspraktiken in nationales Recht umgesetzt.<sup>1</sup> Nach der neuen DSGVO § 21 muss der Widerspruch gegen eine gegebene Einwilligung mindestens so einfach möglich sein wie die Erteilung der Einwilligung. Hier sollten Unternehmen die Wider-

---

1 [http://www.sza.de/uploads/media/2016\\_02\\_Man-danteninformation\\_UWG\\_Reform.pdf](http://www.sza.de/uploads/media/2016_02_Man-danteninformation_UWG_Reform.pdf)

spruchsprozesse überprüfen. Stammen die Daten von Dritten bestehen bei der ersten Ansprache, z.B. bei einem postalischen Mailing, besondere Informationspflichten. U.a. gehört dazu der Hinweis auf die Widerspruchsmöglichkeit.

Die Einwilligungen und Widersprüche sind zentral nach Kommunikationskanal getrennt transparent zu verwalten. Das kann z.B. ein übergreifendes CRM sein, aus dem sich alle anderen Tools bedienen.

In vielen werbetreibenden Unternehmen ist jedoch die Bedeutung der notwendigen Werbeeinwilligungen (Opt-Ins) nicht bewusst. Nur noch ein Drittel der Befragten hält das für eine wichtige Herausforderung in 2018. Hier sollten Vertriebsleiter und Serviceverantwortliche umdenken und überlegen, an welchen Stellen der Customer Journey ein Opt-In sinnvoll und

rechtssicher eingeholt werden kann. Content Marketing bietet hier einen guten Ansatz, bei dem ein Tauschgeschäft von wertvollen Inhalten gegen Kontaktdaten und Einwilligung erfolgen kann.

Aktuell wird die werbliche Ansprache in den einzelnen EU Ländern unterschiedlich geregelt. Das wird sich aber mit der EU Privacy Verordnung ändern, die aktuell im Gesetzgebungsverfahren ist und 2018 verabschiedet werden soll. Es ist jedoch mit keiner Lockerung der bisherigen Regelung zu rechnen.<sup>2</sup>

---

2 <https://www.datenschutzbeauftragter-info.de/e-privacy-verordnung-die-aenderungen-im-ueberblick/>

## 4.6 Kostensenkung

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

Für die Hälfte der Befragten sind Kostensenkungen in 2018 eine wichtige Herausforderung. Der 2015 eingeführte Mindestlohn ist zum 01.01.2017 auf € 8,84 je Stunde gestiegen.<sup>1</sup> Eine gute Zusammenfassung zum Mindestlohn liefert das Whitepaper des CCV<sup>2</sup> sowie die Broschüre des DGB.<sup>3</sup> Somit hat sich der Kostendruck auf Callcenter Betreiber weiter verstärkt.

Auf der anderen Seite ist in vielen Regionen der Arbeitsmarkt für Mitarbeiter leer gefegt. Viele Arbeitgeber sind deshalb gezwungen, mehr als den Mindestlohn zu bezahlen.<sup>4</sup>

Andere Möglichkeiten der Kostenreduzierung liegen im Ausbau von Self-Service-Angeboten und der Erweiterung der Kommunikationskanäle. Während beim Telefonat ein Mitarbeiter durch einen Anrufer gebunden ist, kann ein Mitarbeiter zeitgleich mehrere Chats oder Social-Media-Konversationen bearbeiten. Mit neuen Technologien wie Chatbots oder künstlicher Intelligenz sollen Anfragen komplett automatisiert oder unter Einbeziehung von Mitarbeitern schneller bearbeitet werden können.

---

1 <http://www.mindest-lohn.org/>

2 <https://callcenter-verband.de/wissen/ccv-whitepaper-reihe/ccv-whitepaper-der-gesetzliche-mindestlohn/>

3 [https://www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB201058.pdf](https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB201058.pdf)

4 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/177613/umfrage/brutto-jahresverdienst-von-callcenter-mitarbeitern-in-deutschland/>

## 4.7 Qualitätssteigerung

Autor: Attikus Schacht, Schacht-Consulting

Durch die voranschreitende Globalisierung hat sich die Wettbewerbssituation in allen Branchen nachhaltig verschärft. Der Wettbewerbsdruck nimmt zu. Wir befinden uns in einer „Mess- und Wettbewerbsgesellschaft“.<sup>1</sup> Die Märkte scheinen immer gesättigter, da sich Verkäufermärkte zu individualisierten Käufermärkten gewandelt haben, in welchen das Angebot die Nachfrage deutlich übersteigt.<sup>2</sup> Ein Kunde erwartet heute einen bestmöglichen Service. Ziel ist es seine individuellen Kundenbedürfnisse zielgerichtet zu befriedigen. Kunden lassen sich nicht mehr nur durch ein differenziertes Leistungsangebot binden, die Servicequalität eines Unternehmens ist zusätzlich ausschlaggebend.

Dem Zufriedenstellen vorhandener Kunden und deren langfristige Bindung bedarf es zu- dem weniger Aufwand als die Akquisition von Neukunden.<sup>3</sup> Im Focus der Unternehmen stehen daher gezielt eingesetzte Managementmaßnahmen, die Qualität an der Kundenfront zu optimieren. Unternehmen fangen folglich an in Kundenprozessen zu denken und ver suchen Kundenbedürfnisse optimal zu befriden.

1 Vgl. Stiefel, D., Elster, R. (2016), S.1

2 Vgl. Semmel, J. (2006), S.9

3 Vgl. Dobbelstein, T., Windbacher, D. (2007), S.105

Bei der Erfüllung dieser Kundenanforderungen ist ein professionelles Qualitätsmanagement eine klare Voraussetzung, um die Servicequalität zu verbessern und damit Kunden zu binden.

Der Forderung nach exzellenter Serviceleistung steht allerdings scheinbar im Gegensatz zu den erforderlichen Sparmaßnahmen. Der Servicebereich muss eine optimale Effizienz und Effektivität aufweisen, um diesen Zielkonflikt zwischen einer hohen Servicequalität und Kosteneffizienz lösen zu können.<sup>4</sup>

Qualitativ hochwertiger Service wird somit nicht mehr nur für VIP-Kunden und Premium Produkte zukünftig zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Die Bearbeitung anfänglich einfacher Vorgänge wird zunehmend automatisiert und verlagert sich in den Self-Service. Komplexe Serviceanfragen hingegen werden auch weiterhin den Kundenservice-Experten erfordern, der zielsicher die Anfragen der Kunden löst und damit eine langfristige Kundenbindung erzeugt. Contact Center investieren vermehrt genau hier in die Zukunft, um gleichbleibend hohe Qualitätsstandards zu etablieren mit denen Kunden begeistert und Mitarbeiter gehalten werden können.

4 Vgl. Lingenfelder, M.; Schmidt, K. (2007), S.1ff.

Viele der befragten Unternehmen haben dies bereits erkannt, und so ist es nicht verwunderlich, dass das Thema Qualitätssteigerung von den befragten Führungskräften in der Contact-Center-Branche mit mehr als 88 % zu den Top Herausforderung für das Jahr 2018 zählen.

Allerdings hapert es in Unternehmen noch an der Umsetzung. So zeigt der 2015 Global Contact Centre Benchmarking Report von Dimension Data, dass die Kundenzufriedenheit in den vergangenen vier Jahren kontinuierlich gesunken ist, obwohl Customer Experience als das strategische Topthema positioniert ist.<sup>5</sup> Diesen Trend gilt es umzukehren.

Starten sie mit der Verbesserung der Servicequalität Ihres Unternehmens an die heutigen Markt- und Kundenanforderungen und gehen Sie mit einem ganzheitlichen Blick an die Qualitätsthemen heran. Beginnend z.B. mit einer regelmäßigen, umfassenden Qualitätsanalyse. Anschließend sollten Ihre Qualitätsziele definiert und für Ihre Zielgruppe evaluiert werden. Hierbei sollten Unternehmensziele und Kundenbedürfnisse sich nicht widersprechen. Ziel sollte es immer sein einen geschlossenen Qualitätskreislauf zu realisieren.

5 Dimension Data's 2015 Global Contact Centre Benchmarking Report, © Dimension Data 2009-2015

Begeisternder Kundenservice ist sicherlich immer das Ergebnis eines optimalen Zusammenspiels von Technik, Mensch und Prozessen. Wie die individuelle Abstimmung im Detail aussieht, muss jeder Kundenservice in Abhängigkeit von Produkten, Zielgruppen und Marktumfeld für sich definieren – diese gibt es nicht auf Rezept. Die vorliegende Investitionsstudie zeigt jedoch die Bandbreite der Lösungen auf und gibt vielfältige Denkanstöße.

## 4.8 Reduktion persönlicher Kontakte bei Standardanfragen

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

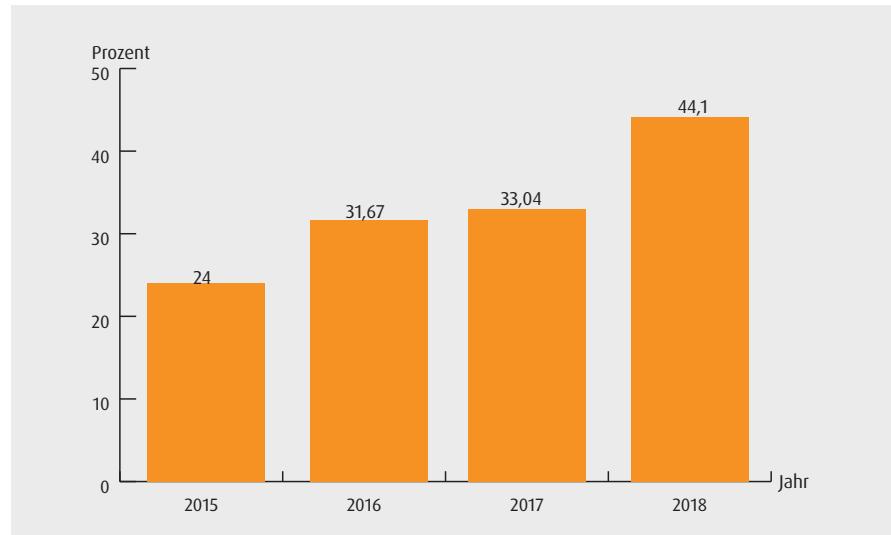
Immer mehr Unternehmen versuchen Kontakte auf Self Service Kanäle zu verlagern. Die Bedeutung der Reduktion persönlicher Kontakte steigt seit Jahren an:

Während der Anstieg in den letzten Jahren eher überschaubar war, steigt die Bedeutung aktuell um über 10 % auf 44,1 %. Schaut man sich aber die aktuelle Studien an (z.B. Global Benchmarking Report von Dimension Data oder die Benchmarking-Studie der PIDAS AG),<sup>1</sup> liegt das Telefon unangefochten an erster Stelle gefolgt von der Email.

Hier haben wir das Problem des Henn-Ei-Prinzips: Weil Unternehmen z.B. keinen Video Chat anbieten, wird er von den Kunden auch nicht genutzt. Auch wenn Oma mit den Enkeln mittlerweile über Videotelefonie kommuniziert.

Zum anderen ändert sich durch den demografischen Wandel das Nutzungsverhalten der Kanäle. Die junge Generation bevorzugt soziale Netzwerke oder mobile Anwendungen wie z.B. WhatsApp.

<sup>1</sup> <https://i-serviceblog.com/2017/11/21/das-telefon-ist-tot-aktuelle-marktzahlen-zur-entwicklung-digitaler-kanäle-im-contact-center/>



Immer mehr Menschen wollen also neue Kanäle nutzen. Technologisch gibt es keinen Hindernisgrund mehr, aber Unternehmen müssen das auch für Ihre Zielgruppe angepasst auch anbieten.

Wichtig ist dabei die Durchgängigkeit der Prozesse und Informationen. Kunden erwarten heute über alle Kanäle eine konsistente Betreuung.

Abb. 42:  
Reduktion persönlicher Kontakte bei Standardanfragen

## 4.9 Verkaufsaktiver Kundenservice

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

Die direkte Ansprache von Neukunden ist ohne Einwilligung rechtlich nur stark eingeschränkt möglich. Das wird sich auch mit den neuen EU Privacy Verordnung in 2018 nicht ändern.

Somit kommt dem eingehenden Kontakt bei Serviceanfragen immer mehr Bedeutung zu. Machen Unternehmen hier einen guten Job, ergibt sich die Chance zu Cross- oder Upselling. So werden z.B. im Finanzdienstleistungsbereich massiv Vertriebsstrukturen abgebaut und Investitionen in die Digitalisierung und Direktvertrieb gesetzt.<sup>1</sup>

Erster Anlaufpunkt in einer Bedarfssituation ist heute das Internet. In der Studie "Think Act, die digitale Zukunft des B2B Vertrieb" von

Roland Berger & Google kommen die Autoren zu dem Schluss, dass 57 % des Einkaufsprozesses im B-to-B-Geschäft bereits gelaufen sind, wenn die Entscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter kontaktiert.<sup>2</sup>

Das bedeutet aber auch, dass Mitarbeiter nicht nur als Problemlöser, sondern auch aktiver Verkäufer geschult werden müssen. Das ist eine Änderung im Mindset.

Auf künstliche Intelligenz gestützte Recommendation Engines unterbreiten dem Mitarbeiter für den Kunden passende Verkaufsvorschläge. Interaktive Gesprächsleitfäden, die in die CRM oder HelpDesk Lösung integriert werden, unterstützen den Mitarbeiter und helfen Verkaufsaspekte in die Servicebearbeitung zu integrieren.

---

1 <https://www.horvath-partners.com/de/presse/aktuell/detail/date/2015/01/19/studie-vertrieb-von-finanzdienstleistungen-steht-vor-drastischem-wandel/>

2 eBook „Die Digitalisierung der Neukundengewinnung“ <https://www.grutzeck.de/de/crm/nie-wie-der-kaltakquise-digitalisierung-der-neukundengewinnung>

## 4.10 Mitarbeiterzufriedenheit

Autor: Markus Grutzeck, Grutzeck Software GmbH

Die Mitarbeiterzufriedenheit zählt zu den drei Top Herausforderungen 2018. Für mehr als 85 % der Befragten ist dieses Thema sehr wichtig. Kein Wunder, wenn überall Personal fehlt. Mitarbeiterbindung ist in Zeiten eines leer gefegten Arbeitsmarktes überlebenswichtig.

Mitarbeiterzufriedenheit beruht auf vielen Dimensionen. Eine davon ist das Verhältnis zur Führungskraft. In der letzten Gallupstudie kommen Führungskräfte dabei nicht gut weg: nur 15 % der Führungskräfte sind mit Herz und Verstand bei der Sache.<sup>1</sup> Das führt zur internen Kündigung bei den Mitarbeitern und niedriger Produktivität.

Ein weiterer ist die Arbeitsplatzgestaltung. Mehr als die Hälfte der Befragten hält diese Themen für sehr wichtig. Das zeigt sich aber auch in den gegenüber dem Vorjahr um 30 % gestiegenen Investitionen im Bereich Akustik.

1 <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/gallup-studie-fuehrungskraefte-sind-der-wahre-produktivitaetskiller/19552634.html>

Viele Unternehmen bieten ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und versuchen auf vielfältige Art und Weise das Betriebsklima zu verbessern. Ziel des BGM ist, die Belastungen der Beschäftigten zu optimieren und die persönlichen Ressourcen zu stärken. Durch gute Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz wird auf der einen Seite die Gesundheit und Motivation nachhaltig gefördert und auf der anderen Seite die Produktivität, Produkt- und Dienstleistungsqualität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erhöht.

Menschen wollen sich entfalten und ihre Ideen verwirklichen. Eigenverantwortung steigert das Selbstwertgefühl. So kann z.B. bei Netflix jeder Mitarbeiter selbst bestimmen wie lange er Urlaub geht.<sup>2</sup> Abwechslung fördert die Konzentration. Die wenigsten Menschen wol-

len tagein tagaus das Gleiche tun. Herausfordernd ist es oft Berufs- und Privatleben unter einen Hut zu bekommen. Betriebliche Kinderbetreuung oder Heimarbeit können hier eine Brücke schaffen. Betriebliche Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten steigern die Mitarbeiterzufriedenheit.<sup>3</sup>

Die Quellen der Mitarbeiterzufriedenheit hat das Edenred-Ipsos-Barometer<sup>4</sup> untersucht. Die Top drei Punkte sind dabei:

1. Klarheit, was im Job verlangt wird
2. Bei Problemen erhält man Unterstützung von Kollegen
3. Der Job ist interessant.

2 <https://derstandard.at/1334368944611/Traumarbeitgeber-Unendlich-Urlaubstage-bei-Netflix-Warum-es-funktioniert>

3 <https://www.netigate.net/de/mitarbeiterbefragungen/mitarbeiterzufriedenheit/>

4 [https://www.edenred.de/fileadmin/redaktion/Pressemitteilungen/Ipsos\\_Barometer/Edenred-Ipsos-Barometer\\_Mai\\_2016.pdf](https://www.edenred.de/fileadmin/redaktion/Pressemitteilungen/Ipsos_Barometer/Edenred-Ipsos-Barometer_Mai_2016.pdf)

## 5 Fazit

Personal – das ist seit geraumer Zeit und bleibt auch im laufenden Jahr wichtigstes Investitionsziel der Contact Center Wirtschaft. Dabei steht nicht die Personalbeschaffung oben auf der Liste der bedeutendsten Investitionsziele, sondern die Qualifizierung und Weiterentwicklung bestehender Belegschaften. Denn angesichts des immer knapper werdenden Arbeitskräfteangebots ist derjenige gut beraten, der in seine Teams investiert, um diese zu binden und auf künftige Herausforderungen vorzubereiten. In diesem Punkt wird sich die Bedeutung der Investitionen im Vergleich zum Vorjahr nicht verändern.

Somit ist es folgerichtig, dass Investitionen bei allen den Themen aufgestockt werden, die mit der Ressource Mensch zu tun haben: fast jeder zweite Befragte will stärker in die Gestaltung der Arbeitswelt investieren, 44 % investieren mehr in Personalschulung und -entwicklung, jeder Dritte investiert verstärkt in Raumakustik und Schallschutz für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch die schwieriger werdende Personalbeschaffung fordert mehr Investitionen: 39 % der Befragten werden 2018 mehr Geld für das Recruiting in die Hand nehmen als im Vorjahr. Die Budget steigen also für alle die Themen-

felder, die unmittelbar mit dem arbeitenden Menschen zu tun haben.

Betrachtet man die Erstinvestitionen in 2018 zeigt sich hingegen ein eher technisch geprägtes Bild – das Komplementär zu der notwendigen Investition in Human Ressources wirkt: Ganz oben auf der Wunschliste der Contact Center Verantwortlichen stehen BI- und Big-Data-Lösungen. Fast ein Drittel plant, in diesem Jahr erstmals in solche Systeme zu investieren. Jedes vierte Contact Center plant darüber hinaus die Investition in Künstliche Intelligenz. Angesichts der wenigen Referenzprojekte, die auf dem Markt immer wieder besprochen und herumgezeigt werden, ist dies doch ein überraschend hoher Wert. Das gilt umso mehr, betrachtet man die Wichtigkeit, die diesem Investitionsziel beigemessen wird: Nur jeder dritte Befragte misst der Investition in Künstliche Intelligenz überhaupt hohe Bedeutung bei. Das heißt, von 75 % derjenigen, die KI als wichtiges Investitionsziel identifiziert haben, werden auch 2018 schon in erste Projekte investieren. Damit sollten Ende des Jahres eine Vielzahl von Anwendungen reif und erfolgreich etabliert sein. Bei den Erstinvestitionen zeigt sich deutlich, dass Automatisierung und datengetriebener Kunden-

dialog auf dem Vormarsch sind. Diesen Weg einzuschlagen, ist sicherlich nicht nur den technischen Möglichkeiten geschuldet, sondern auch ein Versuch, den steigenden Herausforderungen von Personalbeschaffung und -bindung Herr zu werden. Zu den fünf Top-Investitionszielen zählen nach BI/Big Data und Künstliche Intelligenz in der Reihenfolge ihrer Bedeutung auch Text-Chat, mobile Apps und Selfservice-Angebote und Communities.

Diese zwei Erkenntnisse bleiben nach dem Detailstudium der Zahlen dieser Studie: Es wird vermehrt in die Menschen investiert, um Mitarbeiter zu gewinnen, ihre Arbeitskraft zu erhalten und die Beschäftigten zu binden. Außerdem wird neu in genau die Technologien investiert, die Mitarbeiter kurz- und mittelfristig entlasten und langfristig menschliche Arbeit auch ersetzen können. Das sind Künstliche Intelligenz und datengetriebene Automatisierung.

## 6. Anhang

Die anonymisierten Rohdaten der Befragten stellen wir wissenschaftlichen Institutionen gerne für Forschungszwecke zur Verfügung.

### 6.1 Weiterführende Informationsquellen

- **19. TK-Marktanalyse Deutschland 2017**  
Stand: Q3/2017  
Herausgeber: DIALOG CONSULT / VATM  
[https://cdn.itroot.de/ssl-proxy/cdn.../VATM\\_TK-Marktstudie+2017\\_181017.pdf](https://cdn.itroot.de/ssl-proxy/cdn.../VATM_TK-Marktstudie+2017_181017.pdf)
  - **2017 Global Customer Experience (CX) Benchmarking Report**  
Stand: 2017  
Herausgeber: Dimension Data  
<https://www.dimensiondatacx.com/>
  - **Benchmark Studie - Digitaler Kundendialog 2017**  
Stand: 2017  
Herausgeber: Focus Money / Statista  
<https://de.statista.com/statistik/studie/id/42465/dokument/benchmark-studie-digitaler-kundendialog-2017/>
  - **CCV-Callcenter-Trendstudie 2016**  
**Deutscher Callcenter Verband e.V**  
<https://callcenter-verband.de/wissen/studien/ccv-callcenter-trendstudie-2016/>
  - **CRM Studie Update 2016**  
**Stand: 06/2016**  
Herausgeber: [buw] consulting  
<http://buw-blog.de/crm-studie-2016-kundenbindung-zwischen-daten-und-emotionen/>
  - **CRM in der Praxis**  
**Stand: 2017**  
Herausgeber: FIR, RWTH Aachen, Schwetz Consulting, Trovarit AG  
<http://www.trovarit.com/studien/marktstudien/crm-in-der-praxis/>
  - **Digitalisierung in Marketing und Vertrieb im Mittelstand**  
Stand: 2017  
Herausgeber: Materna / PAC  
[https://www.materna.de/DE/Portfolio/Digital-Enterprise/Studie-2017-neue-Wege-Kundendialog/formular\\_node.html](https://www.materna.de/DE/Portfolio/Digital-Enterprise/Studie-2017-neue-Wege-Kundendialog/formular_node.html)
  - **Dimension Data's 2016 Global Contact Centre Benchmarking**  
Stand: 11/2016  
Herausgeber: Dimension Data  
<http://dimensiondatacx.com/benchmarking/>
  - **Kundenservice Benchmark Bericht**  
Stand: 2017  
Herausgeber: SuperOffice  
<https://www.superoffice.de/quellen/artikel/customer-service-study/>
  - **TRANSFORMATIONSWERK REPORT 2016**  
Stand: 2016  
Herausgeber: TRANSFORMATIONSWERK  
<https://www.transformationswerk.de/studie/>
  - **Trendwende im Kundendialog**  
Stand: 2016  
Herausgeber Verint  
<http://info.verint.com/trendwende>
- Weitere Studien:**
- <https://callcenter-verband.de/wissen/studien/>
  - <http://www.contact-center-portal.de/content/studien>

## 6.2 Der Fragebogen

### Contactcenter Art

|               |   |  |                                     |                               |
|---------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| Land          | <input type="checkbox"/> D                | <input type="checkbox"/> A             | <input type="checkbox"/> CH         |                               |
| Anzahl Seats  | 1-10                                      | 11-50                                  | 51-250                              | > 250                         |
| Organisation  | <input type="checkbox"/> intern           | <input type="checkbox"/> extern        | <input type="checkbox"/> Mischform  | <input type="checkbox"/> k.A. |
| Ihre Funktion | <input type="checkbox"/> Geschäftsführung | <input type="checkbox"/> CC-Management | <input type="checkbox"/> Teamleiter |                               |
|               | <input type="checkbox"/> ITK-Leiter       | <input type="checkbox"/> Sonstiges     | Sonstiges Text: _____               |                               |

### Investition 2018

|   | <b>Unwichtig</b>         | <b>Neutral</b>           | <b>Wichtig</b>           | <b>Invest geplant</b>         | <b>k.A.</b>                     |                                |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Kommunikation/ Akustik                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Erst | <input type="checkbox"/> Ersatz | <input type="checkbox"/> keine |
| 1.1 Telefonanlage                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 1.2 Headsets  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 1.3 Raumakustik/ Schallschutz                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 2. Controlling, Monitoring ...                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Erst | <input type="checkbox"/> Ersatz | <input type="checkbox"/> keine |
| 2.1 Sprachaufzeichnung                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 2.2 Quality Monitoring                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 2.3 Business Intelligence, Big Data                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3. Dialogkanäle                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Erst | <input type="checkbox"/> Ersatz | <input type="checkbox"/> keine |
| 3.1 Anrufverteilung (ACD)                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.2 Dialer (Outbound)                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.3 Sprachportale (IVR)                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.4 Schriftgut (Brief, Fax, Dokumente)              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.5 E-Mail  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.6 Selfservice, Communities                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.7 Text-Chat                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.8 Videoberatung / -chat / WebRTC, Co-Browsing     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.9 Social Networks                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 3.10 mobil Apps                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 4. Software   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Erst | <input type="checkbox"/> Ersatz | <input type="checkbox"/> keine |
| 4.1 CRM   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 4.2 Kampagnenplanung                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 4.3 Workforce-Management (Personal-einsatz-Planung) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |
| 4.4 Wissensmanagement                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/>       |

|   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.5 Workflowmanagement  | <input type="checkbox"/> |
| 4.6. Künstliche Intelligenz (z.B. Chat Bots)                                  | <input type="checkbox"/> |
| 5. Personal   | <input type="checkbox"/> |
| 5.1 Personalbeschaffung   | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 Personal-Schulung und -Entwicklung  | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 Beratung (alle Kundenservice-Themen)                                      | <input type="checkbox"/> |
| 5.4 Arbeitsplatz-Gestaltung   | <input type="checkbox"/> |
| <b>6. Einsatz Cloud-Lösung</b>  | <b>Ausgeschlossen</b>    | <b>In Teilbereichen</b>  | <b>Fest angedacht</b>    | <b>k.A.</b>              |                          |                          |                          |                          |
| Kommt dabei eine Lösung aus der Public Cloud für Ihr Unternehmen in Betracht? | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| <b>Herausforderungen</b>  | <b>Unwichtig</b>         | <b>Neutral</b>           | <b>Wichtig</b>           | <b>k.A.</b>              |                          |                          |                          |                          |
| Warteschleifen-Management   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Datenschutz   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Sonntagsarbeit  | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Mindestlohn   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Permission Outbound / Opt-In  | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Kostensenkungen   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Qualitätssteigerung   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Reduktion persönlicher Kontakte bei Standardanfragen                          | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Verkaufsaktiver Kundenservice   | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |
| Mitarbeiterzufriedenheit  | <input type="checkbox"/> |                          |                          |                          |



**Markus Grutzeck,  
Grutzeck-Software GmbH**

Seit 20 Jahren unterstützt Markus Grutzeck Unternehmen bei der Einführung von CRM- und Call-Center-Lösungen. Er ist überzeugt, dass eine erfolgreiche Technologieeinführung ohne Optimierung von Vertriebs- und Serviceprozessen und Einbeziehung der Mitarbeiter nicht gelingen kann. Software muss auf die individuellen Anforderungen des Unternehmens angepasst werden, um von Mitarbeitern akzeptiert und vom Kunden als Verbesserung im Service und Vertrieb wahrgenommen zu werden.



**Klaus-J. Zschaage,  
authensis AG**

Klaus-J. Zschaage ist Vorstand der authensis AG. Bereits seit 1992 in der Call-Center-Technologie zu Hause, hat er eine Reihe großer Call-Center-Lösungen in Deutschland und im Ausland maßgeblich mit gestaltet, insbesondere bei Versicherungen, Banken, in der Marktforschung und im Versandhandel. Ganzheitliche Ansätze sorgten dabei für maßgeschneiderte Lösungen. Die authensis ACHAT Suite bietet hierfür Module für ACD, Dialer, CTI, Web und Kampagnenmanagement.



**Jens Fuderholz,  
TBN Public Relations GmbH**

Nach Studium und einigen Jahren journalistischer Tätigkeit baute Fuderholz von 1996-1998 als Leiter Öffentlichkeitsarbeit das Standortmarketing der Metropolregion Nürnberg mit auf. Mit der Gründung der TBN Public Relations GmbH 1998 spezialisierte er sich auf B2B-Kommunikation; seit 2012 ist er Geschäftsführer der Agentur für integrierte Politikkommunikation TBN Public Affairs in Berlin. Er ist Dozent an der Technischen Hochschule Nürnberg und ist Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Fachartikel zu Dialogkommunikation, Politikkommunikation, Content Marketing und Lead Management.



Ayse Nur Güzelce  
onsoft technologies GmbH



**Hans-Joachim Hübner,**  
authensis AG

Hans-Joachim Hübner ist seit 1994 im Bereich ContactCenter unterwegs. Er begann seine Laufbahn 1985 im Consulting der Siemens AG, wechselte 1992 als Account Manager in den Großkundenvertrieb und leitete ab 1997 das Vertriebsteam der Call Center Solutions. Weitere Stationen waren die Call Center Firmen Softek, Sikom und jtel. Bei der authensis AG ist Herr Hübner mit Sitz in Hannover für den Vertrieb der ContactCenter Suite ACHAT® im Bereich Mitte und West unterwegs. Mit seiner Erfahrung bei der Beratung von Endkunden im Bereich multimedialer Kundenkommunikation steht für Herrn Hübner neben der Gewinnung von Neukunden auch der Aufbau von Vertriebspartnern im Fokus.

**Außerdem als Autoren tätig:**

Jens Bestmann, Procom-Bestmann e.K  
Stefan Schran, authensis AG  
Dr. Martin Schröder, Sympalog GmbH  
Franziska Dempt, novomind AG  
Florian Schümann, INTERcept Solutions  
Joel Eiglmeier, SABIO  
Attikus Schacht, Schacht Consulting  
Dr. Alexander Schagen, ServiceOcean GmbH

## 7. Die ccn-stories – Geschichten aus dem Kundendialog

Realitätsnahe Business-Geschichten aus Kundendialog, Vertrieb und Marketing beschreiben, mit welchen Methoden und Lösungen Unternehmen ihre Customer Experience verbessern und ihren Kundendialog effizienter gestalten können.

Die Charaktere rund um den Vorstand der AUFZU AG, Reimund Hornegger erleben den „ganz normalen Wahnsinn“ im Contact Center und müssen ihre persönlichen Herausforderungen meistern. Dabei stehen ihnen die Berater und Dienstleister des Contact Center Network e.V. mit Rat und Tat zur Seite.

Schon heute wollen wir Ihnen einen kurzen Einblick in den Alltag unserer Figuren ermöglichen.

- Hannas verzweifelter Kampf gegen die Datensilos
- Schluss mit den Lautsprechern
- Keine Mehrfacheingaben mehr
- Wer telefoniert mit wem?
- So verkaufen, dass es keiner merkt
- Chefsache Kundenzufriedenheit
- Nie wieder Chaos-Wetter
- Drücken Sie die Eins
- Verirrt

Immer neue Geschichten gibt es unter  
[www.ccn-stories.de](http://www.ccn-stories.de)



## Hannas verzweifelter Kampf gegen die Datensilos

**Erschöpft starrt Hanna auf den Bildschirm. Die Fenster verschwimmen vor ihren Augen, die leisen Umgebungsgeräusche nimmt sie kaum noch wahr. Es ist, als hätte sie einen langen, schweren Kampf hinter sich gebracht. Und gewonnen. Zumaldest zum Schluss. Dabei war der Anruf nur einer von vielen. Gefühlt unzählige Male hatte sie zwischen Produktkatalog, Außendienstterminierung, ERP-System und Kundendatenbank hin und her gewechselt. Dabei war sie nur auf der Suche nach einem kurzfristigen Servicetermin für eine Lichtschanke, die ein wichtiges Tor in einer Fabrik eines der größten Kunden der AUFZU AG steuerte.**

Wäre die Lichtschanke vorrätig gewesen, wäre alles kein Problem gewesen – aber so musste sie im Gespräch zahlreiche Dinge gleichzeitig koordinieren. Und das unter höchster Anspannung, weil der Kunde wenige Stunden zuvor bereits eine E-Mail geschickt und einen Rückruf erbitten hatte und dieser nicht unverzüglich erfolgt war. Der Kunde war dementsprechend ungeduldig. Sie seufzt und beschließt, sich erst einmal einen frischen Kaffee zu holen: „emotional und prozessual fordernd nennt man diese Art von Gesprächen wohl“, murmelt sie vor sich hin.



In der Kaffeeküche trifft sie auf Walter, Betriebsrat und Abteilungsleiter der IT-Abteilung der AUFZU, und Robert, den strategischen Leiter der Servicecenter der Firma. Sie sind gerade dabei, die notwendigen IT-Investitionen der kommenden Monate bei einer Tasse Kaffee durchzugehen. „Das ist die Gelegenheit“, denkt Hanna, und drückt auf den Knopf, um sich einen großen Cappuccino mit extra Zucker zu machen. Sie nimmt ihre Tasse und lehnt sich an die Küchenzeile, um dem Gespräch der beiden zu lauschen. Es geht um Cloud-Services und die Erneuerung der

Zutrittskontrolle. Nach einigen Minuten hebt Robert irritiert den Kopf, blickt Hanna an und fragt: „Hanna, brauchst Du einen von uns?“ Hanna nickt: „Ja, Robert. Euer Gespräch hat mich darauf gebracht, Euch mal zu fragen, ob wir nicht die vielen Datenquellen irgendwie vereinheitlichen können?“

Sie schaut müde. „Ich habe vorhin 15 Minuten mit einem unserer großen Kunden am Telefon an der Organisation eines kurzfristigen Servicetermins vor Ort gearbeitet. Wenn ich alle Informationen in einem System gehabt hätte, hätte das Gespräch nur drei bis vier Minuten gedauert und ich hätte den Kunden nicht immer wieder vertrösten müssen, dass ich gerade nach Infos suche.“

Robert nickt: „Ja, ich verstehe deinen Punkt. Mit einem CRM System wäre es vielleicht auch möglich, dass ich Auftragseingänge, Produktionsstände und -termine und am besten noch einen aktuellen Status bei der Auftragsgenerierung nach A-, B- und C-Kunden gestaffelt in einem einzigen Report zusammengefasst bekomme.“ Er blickt Walter erwartungsvoll an: „Sollen wir das Projekt CRM-Einführung in diesem Geschäftsjahr angehen?“

**Hier gehts weiter:**  
<http://bit.ly/datensilos>

## Schluss mit den Lautsprechern

**Gudruns Magen verkrampt. Sie atmet tief, schließt die Augen und konzentriert sich. „Jetzt bloß nicht aus der Ruhe bringen lassen“, denkt sich die ansonsten resolute Mittfünfzigerin, die als Vertriebssassistentin beim Tor-Hersteller AUFZU arbeitet. Dann setzt sie ihr Gespräch fort. „Ja, am Donnerstag um 8.30 Uhr ist unser Kollege für das Aufmaß dann bei Ihnen vor Ort“, bestätigt sie noch schnell den Termin, bevor sie das Gespräch beendet. Sie steht auf und holt sich einen frischen Kaffee.**

Dabei muss sie direkt an ihm vorbeigehen. Ihr graut es ein wenig davor und dann hört sie es schon wieder: „Moin Moin Herr Schulte. Schön, dass ich Sie gleich erreiche“, dröhnt Harrys sonore Stimme laut durch den Raum. Sie sieht, dass auch die 21 anderen Kolleginnen und Kollegen ihres Teams bei jedem „Moin“ zusammenzucken. Dabei ist Harry ein echt netter Kerl, seit drei Monaten ist der frühere Außendienstler nun im Servicecenter. Und jeder Tag ist für Gudrun und das ganze Team eine neue Herausforderung.

„Moin Moin“ ist allerdings nur der Anfang. Wenn Harry sich in Rage redet und die vielen technischen Vorzüge der AUFZU-Lösungen am Telefon mit viele Energie und Einsatz anpreist oder wenn er mit einem Kunden das Scherzen



beginnt – dann steigert sich seine Lautstärke so, dass das gesamte Team schließlich Kunden am Telefon anschreien muss, um überhaupt noch verstanden zu werden. „Harry muss weg“, beschwert die Kollegin Frauke sich in der kleinen Kaffeeküche im zweiten Stock. Gudrun wird blass. Was sie noch mehr belastet, ist Mobbing. Und Fraukes Bemerkung löst bei Gudrun sofort Unbehagen aus. Sie beschließt, noch einmal mit Robert, dem strategischen Leiter der Servicecenter, zu

sprechen. Es muss doch eine Lösung geben. Vielleicht kann Harry ja ein Einzelbüro bekommen.

„Guten Morgen Gudrun, was kann ich für Dich tun“, begrüßt Robert seine langjährige Mitarbeiterin. Wenn Gudrun das direkte Gespräch mit ihm sucht, muss etwas schief laufen, realisiert Robert schnell. „Harry telefoniert so laut und ist auch nicht zugänglich, wenn wir ihm das sagen“, erklärt Gudrun. „Mittlerweile ist die Stimmung im Team so schlecht, dass die ersten Harry auf jeden Fall loswerden wollen. Diese Lautstärke ist echt schwierig und die Spannungen im Team machen mich krank.“ Robert nickt. Er kennt Harry schon lange und schätzt dessen verkäuferisches Talent. Harry ist das Teammitglied mit den besten Verkaufszahlen. Seine joviale und etwas laute Art kommt bei den Kunden im direkten Gespräch bestens an. Aber Robert ist auch schon aufgefallen, dass Harry am Telefon eine mitunter unerträgliche Lautstärke entwickelt. Selbst die Kommunikation mit dem Kunden am Telefon leidet darunter. Von der Lärmbelastung im Team ganz zu schweigen. „Können wir Harry nicht in einen extra Raum setzen?“ fragt Gudrun. noch einmal über eine Lösung nachzudenken...

**Hier gehts weiter:**  
<http://bit.ly/sprachampel>

## Keine Mehrfacheingaben mehr

**Wieder einer dieser Dienstage. Eigentlich hat Robert gute Laune. Ein lauer Frühlingsmorgen. Die Sonne schaut an einigen Stellen bereits durch den Hochnebel, als sich der Servicecenter-Leiter auf den Weg zur Arbeit macht. Wäre da nicht das Status-Meeting um 10.00 Uhr. Jeden Dienstag sorgt dieser wiederkehrende Termin dafür, dass Robert schlecht schläft. Passen die Kennzahlen wirklich? Sind Gesprächsdauer, Prozesskosten und Informationsstand der Mitarbeiter auf einem ordentlichen Niveau? Wie jede Woche ist er auch in dieser Nacht mehrmals hochgescreckt, hat das Laptop noch einmal hochgefahren und die Zahlen der aktuellen mit denen der Vorwoche verglichen. Die Zahlen stimmen.**

„Guten Morgen, Robert. Na, heute wieder um 10.00 Rapport beim Erbsenzähler“, begrüßt ihn Eva, seine Teamleiterin, lachend. Eva ist die Teamleiterin im Outbound-Team des Tor-Herstellers AUFZU mit der längsten Erfahrung. Seit fast 20 Jahren ist sie im Unternehmen – immerhin 11 Jahre länger als Robert selbst. Sie lacht immer über die Kennzahlen-orientierung des Vorstands. „Kundenzufriedenheit spürst Du im Bauch!“ ist ihr liebster Satz, wenn es darum geht, das vorhandene System verschiedenster Kennzahlen zu optimieren. Diesen Spott und Evas Verachtung



ausgeklügelter Kennzahlensysteme kennt Robert schon. Er weiß aber auch, dass er mit Evas Attitüde nie Leiter dieser Serviceeinheit geworden wäre. Mit einem schnellen Blick auf die Intraday-Planung und die Dashboards der ACD begibt sich Robert an seinen Schreibtisch. Gerade läuft eine Kampagne für das Ruhrgebiet: Eine Garagentor-Sommeraktion mit 30 % Rabatt auf das günstige Einsteigermodell. Mit einem Gewinnspiel und einer Postwurfsendung in den Siedlungen zwischen Dortmund und Duisburg hatte

AUFZU in den vergangenen Wochen 12.000 Adressen generiert, die es nun zu telefonieren gilt. Zwei Outbound-Teams hat Robert im Einsatz, in drei Wochen soll die Kampagnen abgeschlossen sein. Und die ersten Zahlen für die Außendienstterminierung sehen auch gut aus. Mit einigen Klicks verschafft er sich einen Überblick – er hat insgesamt acht Außendienstler zusammengezogen, um die Termine noch im laufenden Quartal zu Aufträgen umwandeln zu können. Es scheint alles wunderbar zu funktionieren.

Siegessicher tritt er um kurz vor 10.00 Uhr seinen Weg in den achten Stock an. Im Aufzug trifft er auf einen Besucher, der auch in die Vorstands-Etage fährt. Komisch, auf dem Parkplatz war ihm vorhin nur der Mercedes des Vertriebsvorstands aufgefallen. Es keimt Hoffnung auf: „Na, mein Termin heute wird kürzer ausfallen als gedacht. Der Chef hat Besuch.“ Höflich lässt Robert dem Besucher den Vortritt.

**Hier gehts weiter:**  
<http://bit.ly/mehrfacheingaben>

## Wer telefoniert mit wem?

**Schon wieder. Hanna holt sich den Anrufer wieder zurück. „Der Kollege ist gerade in einer Besprechung. Kann er Sie im Lauf des Nachmittags zurückrufen? ... Alles klar, vielen Dank, ich gebe ihm weiter, dass Sie vor 15.30 und dann ab 16.15 wieder am Platz sind. Kann ich sonst noch etwas für Sie tun?“, nimmt sie schließlich doch gekonnt den Rückruf-Wunsch auf. Nach dem Telefonat mit dem Lieferanten, der mit dem Disponenten am hessischen Standort der AUFZU AG klären wollte, wie die Anliefermodalitäten für Dichtungen sind, schickt sie dem Kollegen im 150 Kilometer entfernten Standort eine E-Mail mit den Kontaktdaten des Anrufers und seinem genauen Rückrufwunsch.**

Kurz vor Ende ihrer Arbeitszeit hat sie den Lieferanten erneut am Telefon. Der Disponent habe sich nicht zurückgemeldet und er müsse jetzt dringend wissen, ob die Anlieferung per Europalette am nächsten Tag möglich ist oder nicht und wie die Chargen-Größen sein sollten. Hanna nimmt erneut einen Rückrufwunsch auf und setzt eine E-Mail auf. Dann fährt sie schnell ihren Rechner herunter, nimmt ihre Tasche und verlässt das Büro. Im Aufzug trifft sie Robert, ihren Chef und den Leiter der Servicecenter bei AUFZU. Spontan beschließt sie, ihn auf diese vielen unnötigen



gen internen Abstimmungen anzusprechen. „Robert, warum haben wir eigentlich unsere Produktionsniederlassungen in Hessen und Bayern nicht in unsere Telefonanlage integriert?“, fragt Hanna und schildert ihr nachmittägliches Erlebnis. „Tja“, seufzt Robert, „die Kommunikationsinfrastruktur ist über die Jahre gewachsen – genauso wie die Standorte. Wir haben damals mit ein paar ISDN-Leitungen angefangen und dann eine kleine Telefonanlage installiert. Das hat völlig ausgereicht – die Produktionsplanung lief ja hier zentral

zusammen. Ich schau mir das morgen mal im CRM an – die Anrufe sind ja dokumentiert“, verspricht er. Hanna geht zufrieden zu ihrem Auto und fährt nach Hause.

Am nächsten Tag ruft Robert sie gleich früh in sein Büro. „Hanna, du hast da ja gestern etwas angestoßen“, setzt er an. „Wir haben täglich rund 135 dokumentierte Rückrufwünsche für Hessen, Bayern schaut da ganz anders aus. Und davon werden im Schnitt 40 % nicht erledigt und führen zu erneuten Nachfragen unserer Lieferanten und Kunden. Das sind über 1.000 Kontakte im Monat, die unerledigt bleiben. Und das sind ja nur die, die wir im CRM einwandfrei dokumentiert haben. Ich könnte mir vorstellen, dass es da noch eine gewisse Dunkelziffer gibt, aber die Daten aus der ACD wollte ich nicht auch noch danach durchforschen.“ „Wenn wir davon ausgehen, dass jeder dieser erneuten Kontakte nur 8 Euro für zehn Minuten Arbeit kostet, sind das 8.000 Euro im Monat, die wir uns sparen könnten“, rechnet Hanna laut und staunt selbst ein wenig darüber, was sie am Vortag in Bewegung gesetzt hat...

**Hier gehts weiter:**  
**[http://bit.ly/  
kommunikationsinfrastruktur](http://bit.ly/kommunikationsinfrastruktur)**

## So verkaufen, dass es keiner merkt

**Hornegger starrt auf die Zahlen und stellt seufzend die Kaffeetasse auf seinen aufgeräumten Vorstandstisch. „Minus 7 °C und dennoch außergewöhnlich hohe Luftfeuchtigkeit für diese Temperaturen. El Niño stellt das Wetter auf den Kopf – fast in ganz Europa“, japsst er und schnappt nach Luft. Härteste Bedingungen für elektrische Garagentorantriebe, für deren Vertrieb er als Vertriebsvorstand beim Torhersteller AUFZU unter anderem verantwortlich war. Er weiß nur zu gut, was das bedeutet: Geräteausfälle in ganz Deutschland, höchstes Call-Aufkommen im Servicecenter und ein permanent ausgebuchter Kundendienst. Gleichzeitig: kein Neugeschäft. „Wer kauft sich schon ein neues Garagentor bei diesem Sauwetter“, murmelt er und überlegt, wie er das fortgeschrittene Quartal noch retten kann. Ihm, Reimund Hornegger, dem agilsten im dreiköpfigen Vorstand der AUFZU AG, muss doch eine rettende Idee kommen. Denn noch ein Quartal mit lausigen Zahlen könnte nicht nur seine Laune, sondern auch seine Karriere verderben. Aber soweit will er es nicht kommen lassen.**

Er greift zum Telefonhörer und ruft Corinna an. Corinna war ihm auf dem Sommerfest aufgefallen. Sie war nicht sein Frauentyp, übte aber sofort eine ganz eigenartige Faszination auf



ihn aus. Sie stellte manchmal seltsame Fragen und dachte mehr als quer. Die 29-Jährige war über den zweiten Bildungsweg und ein duales Studium bei AUFZU gelandet. Als jüngste Teamleiterin im Inbound-Servicecenter war sie es, die jetzt eigentlich rotieren müsste, weil die Telefondrähte mit unzufriedenen Kunden glühten.

„Was geht an der Front?“ versucht Hornegger einen jugendlichen Ton anzuschlagen. „170 % Auslastung, zahlreiche ausgefallene Systeme im ganzen DACH-Raum. Wir priorisieren B2B

und versuchen B2C möglichst komplett über IVR und Web abzuhandeln“, so die knappe Antwort. „Sonst noch was?“ schiebt sie forsch hinterher. Ihre Achtung vor Autoritäten im Unternehmen ist nicht sehr ausgeprägt. Auch etwas, das Hornegger in dieser Situation schätzt. „Ich brauche Sie hier oben, Corinna. Wir müssen uns etwas einfallen lassen – diese ganzen Kundenkontakte kosten nur Geld und bringen nichts ein.“ – „Keine Zeit – der Kunde geht vor!“ – dann hört er nur noch ein Klicken und die Leitung ist tot.

Hornegger knallt den Hörer auf das Telefon und setzt im Kopf die Mail an die Personalabteilung auf. „Die glaubt wohl, dass die sich hier alles erlauben kann“, schnauft er und startet sein E-Mail-Programm. Eine Mail von Corinna: „Christian Fingerhut“ und ein Link auf ein XING-Profil. Mehr steht in der Mail nicht. Hornegger zögert, bevor er auf den Link klickt. Er liest das Profil und beginnt zu verstehen. Das ist Corinnas unverbesserliche Effizienz. Fingerhut schien der richtige Mann für seine Situation zu sein: altgedienter Callcenter-Haudegen, eine Art Dr. House, der sich auf schwierige Fälle spezialisiert hat...

**Hier gehts weiter:**  
<http://bit.ly/service-to-sales>

## Chefsache Kundenzufriedenheit

Einmal im Monat kümmert sich Hornegger persönlich um Kunden. Die Idee dazu hatte er vor einigen Monaten in einer Managementzeitschrift gelesen: Kundenzufriedenheit in der Organisation verankern funktioniere am besten, wenn auch der Vorstand das Thema aktiv lebt. Und so lässt sich Vertriebs- und Marketingvorstand Reimund Hornegger einmal im Monat von Robert, seinem Servicecenter-Leiter bei der mittelständischen AUFZU AG, 20 Beschwerdefälle auf den Tisch legen und greift selbst zum Telefon, um verärgerte Kunden wieder „einzufangen“, wie er es meist nennt. Die Gespräche sind meist kurz und erfolgreich. Sie verlaufen meist nach demselben Schema: Allein die Tatsache, dass sich der Vorstand meldet, führt schon dazu, dass Kunden ein positives Erlebnis haben. Und wenn Hornegger dann ein wenig beim Preis nachlässt oder eine schnelle Problemlösung verspricht, sind die Kunden in der Regel wieder glücklich. Doch heute ist einiges anders als sonst.

„Ich habe mich bei Ihnen beschwert, weil der Mitarbeiter am Telefon völlig gehetzzt und inkompetent war“, berichtet schon der erste, den Hornegger ans Telefon bekommt. „Sie müssen ja einen Druck im Team aufbauen“,



beschwert sich der zweite Kunde, „Ihre Mitarbeiterin hat mir kaum zugehört, dann das falsche Ersatzteil auf den Weg gebracht.“

Die weiteren Gespräche verliefen ähnlich: Hektik, fehlende Kompetenz und abrupte Gesprächsbeendigungen, die als überaus unfreundlich wahrgenommen wurden, schienen gerade an der Tagesordnung zu sein, spürte Hornegger. „Zeit, mal nach dem rechten zu sehen“, brummt er und macht sich auf den Weg zu Robert. Robert zuckt zusammen, als

er Horneggers kräftige Statur im Türrahmen auftauchen sieht. Dass der Chef sich in die Niederungen des zweiten Stocks begibt, ist selten. Es muss also ernst sein. Und Horneggers Gesicht verstärkt diesen Eindruck noch: die senkrechte Falte zwischen den Augen verleiht ihm etwas bedrohliches. Robert beginnt zu schwitzen: „Was haben ihre 20 Gespräche denn ergeben, Chef“, versucht er locker zu wirken.

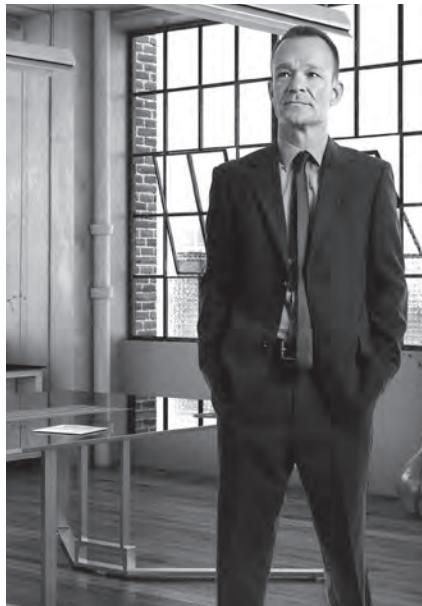
„Unsere Leute sind unfreundlich und inkompotent“, sagt Hornegger. „Unfreundlich und inkompotent?“, fragt Robert ungläubig. „Das müssen aber unglückliche Einzelfälle sein. Ich lege für meine 28 Leute die Hand ins Feuer: Die sind alle ordentlich ausgebildet, hochmotiviert und stehen voll hinter der Firma.“ „Mag ja sein“, fällt ihm Hornegger ins Wort. „Aber das, was ich gerade erfahren habe, beschreibt ein etwas anderes Bild. Das kann so nicht bleiben! Stellen Sie mir doch bis heute Nachmittag noch einmal zusammen, wie unser QS-Konzept aussieht.“ Robert nickt. Am Nachmittag macht er sich mit einigen Unterlagen auf den Weg zu Horneggers Büro...

**Hier gehts weiter:**  
<http://bit.ly/horneggers-chefsache>

## Nie wieder Chaos-Wetter

**Fassungslos schaut Robert den Wetterbericht nach den Abendnachrichten: Ein Blizzard in Deutschland. Der von den Meteorologen berechnete Weg folgt der A7 von Hamburg nach Ulm. Temperaturen von minus 25 Grad und Windstärken in Orkanstärke und bis zu einem Meter Neuschnee. Robert wird schlecht: entlang der Autobahn liegen zahlreiche große Logistik-Standorte, deren LKW-Docks noch mit den Industrietoren der ersten und zweiten Generation ausgerüstet sind – nicht gemacht für diese extremen Wetterlagen. Das bedeutet Techniker-Einsätze über mehrere Tage, Elektronik-Ausfälle, Ersatzteil-Knappheit und jede Menge verärgter Kunden. Kurz: viel Arbeit für den Leiter der Servicecenter des Torherstellers AUFZU AG.**

Hektisch schickt er eine E-Mail an seine Teamleiter, dass ab sofort eine Urlaubssperre gelte, im Urlaub befindliche Mitarbeiter nach Möglichkeit unverzüglich zurückbeordert werden und am nächsten Morgen um 5.30 Uhr die erste Lagebesprechung im Büro stattfinde. Wenn um 6.00 Uhr die deutsche Industrie mit der Arbeit beginnt, wird das Telefon nicht mehr stillstehen. Robert geht früh ins Bett, der nächste Tag verspricht anstrengend zu werden. Der folgende Morgen hält, was der Wetterbericht versprochen hat.



Robert braucht eine Stunde, um sich durch die Schneemassen den Weg in die Firma zu bahnen. Zum Glück wohnt er nur wenige Kilometer entfernt – normalerweise ein Fußweg von 20 Minuten. Der Tag verläuft wie erwartet: Schlechte Erreichbarkeit am Vormittag, weil Mitarbeiter den Weg in die Firma nicht rechtzeitig geschafft haben. Gleichzeitig extrem hohes Call-Aufkommen, sehr viele Faxe und dann auch noch diese E-Mail Flut! Hatten Kunden am Vormittag noch Verständnis, weil das Wetterchaos allgegenwärtig war, wich das

Verständnis am Nachmittag mehr und mehr der Wut: An vielen Stellen im Land versagten Elektronik-Bauteile für die Tor-Steuerung ihren Dienst, Techniker-Termine wurden mittlerweile mit einem Vorlauf von zehn Tagen vergeben und Ersatzteile waren gegen 17.00 Uhr bereits so knapp, dass nicht sichergestellt war, dass die Techniker überhaupt ihre Arbeit verrichten konnten. Hinzu kamen nett gemeinte Hilfsangebote der Service-Kollegen aus dem benachbarten Österreich, das von dem Blizzard verschont wurde. Am Abend zog Robert Bilanz: Achtfaches Call-Aufkommen, Hunderte Techniker-Termine für die nächsten Wochen, die nicht einmal in logischen Routen geplant worden waren, keine Verfügbarkeit mehr der fünf wesentlichen Ersatzteile und keine Information darüber, wann diese Teile wieder lagernd wären. Robert bemerkte, dass er den ganzen Tag noch nichts gegessen hatte und beschloss, den Chaos-Tag in seiner Lieblingspizzeria mit einem kräftigen Rotwein zu beenden. Die Pizzeria lag auf dem Heimweg. Er zog sich seine Mütze tief in die Stirn und machte sich auf den Weg – es hatte den ganzen Tag hindurch geschneit. Nur vereinzelt waren noch Autos auf der Straße...

**Hier gehts weiter:**  
<http://bit.ly/chaos-wetter>

## Drücken Sie die Eins

**Beschwingt lässt Hornegger die Fahrtür zufallen. Er freut sich auf einen spannenden Kongresstag zum Thema Kundenservice 4.0. Selten besucht er solche Veranstaltungen, aber diesmal hält der Vertriebs- und Marketingvorstand der AUFZU AG selbst einen Vortrag zum Thema Kundenbindung im B2B. Aus dem Augenwinkel bemerkt er einen silbergrauen Maserati, der langsam suchend auf dem Parkplatz herumfährt. Interessiert blickt er hinter dem Wagen her, der gerade einparkt. Ein etwas unersetzer Mittfünfziger steigt aus, sieht Hornegger und ruft „Reimund, das ist ja großartig. Ich bin ja eigentlich nur hier, um Deinen Vortrag zu hören.“ Hornegger freut sich. Seinen alten Studienfreund Joachim hat er seit vielen Jahren nicht mehr gesehen. Auf dem Weg in die Kongress-Räume bringen sie sich gegenseitig auf den neusten Stand.**

Joachim hat eine gutgehende kieferorthopädische Praxis und einen Versandhändler für Dental-Zubehör aufgebaut. „Die Praxis ist Hobby, der Versandhandel bringt Geld“, erzählt er lachend. Und dann zieht er Reimund auf: „Ich bin ja mal gespannt, was du zu Kundenbindung zu sagen hast. Hast Du mal bei Euch eine Kundenhotline angerufen? Wenn ich so einen Telefonautomaten in meiner Praxis ein



setzen würde, hätte ich bald keine Patienten mehr!“ „Was ist passiert?“ fragt Reimund und seine gute Laune schwindet langsam dahin.

Der Tag hatte so gut begonnen und schon der erste Kontakt auf dem Kongress vermiest seine Laune. Joachim beginnt zu erzählen: „Na, Du rufst an, dann kommt dieser Automat und fragt Dich, ob Du etwas bestellen willst, ob Du ein Industrietor-Kunde bist oder ob du Privatkunde bist. Dann sollst du aus einer Reihe von Tortypen – ich kann mich nur an Schwintor und Sektionaltor erinnern – auswählen, was

du für ein Tor hast. Ich habe dann ehrlich gesagt aufgegeben und meine Sekretärin bei euch anrufen lassen. Keine Ahnung, was die gemacht hat, jedenfalls wusste sie irgendwann, wie ich bei meinem neuen Schätzchen da die Torsteuerung einstellen musste, dass der Maserati sich mit eurem Tor versteht.“

Hornegger schluckt. Die IVR. Das war eines seiner ersten Projekte bei AUFZU gewesen. Also seine erste Prozessoptimierung, die er angestoßen hat. Denn so sehr er auch in seinem Gedächtnis kramt, er kann sich nicht daran erinnern, selbst schon einmal mit der IVR telefoniert zu haben. Er beschließt, der Sache auf den Grund zu gehen, verabschiedet sich kurz vor dem ersten Vortrag von Joachim und wählt selbst einmal die Hotline-Nummer von AUFZU. „Herzlich Willkommen bei der AUFZU AG“, begrüßt ihn das System. „Für die Geschäftskundenhotline wählen Sie bitte die 1. Für die Privatkundenhotline wählen Sie bitte die 2. Für alle anderen Abteilungen wählen Sie bitte die 0....

**Hier gehts weiter:  
<http://bit.ly/sprachportal>**

## Verirrt

**Helen wird wach. Dieser Begriff „Leadmanagement“ verfolgt sie nun schon im Schlaf. Leise schaut sie auf den Wecker neben ihrem Kopfkissen. 4.30 Uhr. Zu früh. „Die Leadqualität taugt nichts.“ Dieser Satz ihres Kollegen Ralf und seine entwürdigende Beweisführung, ja das Zur-Schau-Stellen ihres Scheiterns, lassen sie nicht wieder einschlafen. Kalt lächelnd hatte dieser eingebildete Kollege und Vertriebsleiter sie vorgeführt. Und Reimund Hornegger, ihr gemeinsamer Vorstand, hat sorgenvoll die Stirn in Falten gelegt, den Kopf geschüttelt und Helen ernst angeschaut. Ein schlechtes Zeichen. Eines, das ihr zum ersten Mal in ihrer Karriere bei der mittelständischen AUFZU AG wirklich Angst macht. Sie wälzt sich in ihrem Bett herum. Sie beginnt zu schwitzen. Langsam schieben sich die ersten Sonnenstrahlen am Vorhang vorbei. Zumindest das Wetter scheint an diesem Mittwoch im Juni wieder schön zu werden.**

### Rückblick

Vor einigen Wochen hatte Helen das Team darüber informiert, dass die Einführung einer Marketing-Automation-Lösung bevorsteht. Frank – für Digitales verantwortlich – übernahm die Aufgabe, die verfügbaren Produkte am Markt zu sichten und zu bewerten.



Schnelle Einführung, leichte Bedienbarkeit und schnelle Erfolge – das waren die Kriterien, mit denen sich Frank auf die Suche machte.

Neben einigen kleinen deutschen Software-Anbietern standen schließlich die großen Namen der US-amerikanischen Anbieter auf der Shortlist. Da die Erfolgsgeschichten der amerikanischen Anbieter so vielversprechend waren, fiel die Entscheidung für das Produkt des Marktführers leicht. Mit der besten, bekanntesten und größten Lösung

zu arbeiten, sollte schließlich verhindern, dass AUFZU an der einen oder andere Stelle scheitern könnte. Mit wenigen Klicks war die Softwarelizenz schließlich eingekauft, die Planung der ersten Kampagne begann. Frank meinte dabei: „Wir müssen uns vom Produkt lösen. Lass uns doch eine Checkliste erstellen, wie man Garagen richtig absichert. Unser Tor ist natürlich der wichtigste Teil in diesem Konzept. Gerade letzte Woche sind hier in Unna wieder fünf Oberklasse-Wagen aus Garagen heraus geklaut worden. Das ist ein Thema, das viele interessiert...

**Hier gehts weiter:**  
<http://bit.ly/verirrt>

### Download-Hinweis

Immer neue Geschichten gibt es unter: [www.ccn-stories.de](http://www.ccn-stories.de)



## Über den Herausgeber Contact-Center-Netzwerk e.V.

Das „Contact-Center-Netzwerk e.V.“ ist eine Kooperation von Herstellern und Dienstleistern der Branche. Gemeinsam nehmen wir Trends im Markt auf, setzen Impulse und führen kooperative Vertriebsmaßnahmen durch. Der Verein ist offen für weitere Partner und Ideen, um Synergien zwischen den Partnern zu schaffen.







**Contact-Center-Network e.V.**  
Hessen-Homburg-Platz 1  
63452 Hanau

[info@contact-center-network.de](mailto:info@contact-center-network.de)

Tel. +49 6181 9701-0  
Fax +49 6181 9701-66

[www.contact-center-portal.de](http://www.contact-center-portal.de)