

Kundendialog für smart in Europa

Nur sechs Monaten ist ein europaweit tätiges, fünfsprachiges Call Center für smart (smart Infocenter) aufgebaut worden. Dabei haben sich sieben Aufgaben als besonders kritisch herausgestellt. Die Ansätze ihrer Lösung können anderen Unternehmen als Hilfe beim Aufbau komplexer Call Center dienen.



Dr. Johann Schlieper
und Patrick Pfäßli*

CALL CENTER HABEN im Automobilmarketing schon immer eine wichtige Rolle gespielt, denn sowohl vor als auch nach dem Kauf haben Interessenten und Kunden einen grossen Bedarf an Informationen. smart hat sich von Anfang an einen engen Kundenkontakt und eine hohe Kundenzufriedenheit zum Ziel gesetzt. Einer der Gründe für den Aufbau eines eigenen Call-Centers ist die europäische Ausrichtung von smart, denn es bestehen in den Zielmärkten in Zentraleuropa (Deutschland, Italien, Spanien, Frankreich, Benelux, Schweiz, Österreich) keine eigenen Ländergesellschaften mit Importeurstatus. Statt dessen erfolgt der Import direkt über die einzelnen Verkaufspunkte (smart Center), von denen es in jedem Land nur wenige in den grossen Agglomerationen gibt. Das bedeutete, dass das Call Center alle europäischen Märkte abdecken musste. Da der Vorverkauf des smart erst im Juli 1998 begonnen hat, war das Call Center von Oktober 1997 bis Juli 1998 der einzige Kontaktpunkt für die grosse Zahl von Interessenten.

Zielsetzungen des smart Infocenters

Von Beginn an sollte das smart Infocenter den Kundendialog «aus einem Guss» erreichen, egal ob der Kunde anruft, einen Brief oder ein E-Mail von smart erhält, egal ob er wissen will, wo der nächstgelegene Händler ist, wieviel ein smart in Spanien kostet oder ob er sich über eine fehlende Anhängerkupplung beschweren möchte.

Alle diese Aufgaben sind in fünf Sprachen, sieben Tage die Woche mit hoher Qualität zu erfüllen. Dabei sollten die Mitarbeiter im Kundenkontakt auch das angestrebte Markenimage des smart (lifestyle, frech, modern) ver-

mitteln. Selbstverständlich soll das smart Infocenter auch intensiv für das Direktmarketing, d.h. die Gewinnung von Interessenten für den smart (leads) sowie deren Qualifizierung genutzt werden.

Der Weg zum smart Infocenter

Für den Start der Direktmarketingkampagne im Oktober 97 wurde ein Volumen von europaweit ca. 25 000 Anrufen pro Tag erwartet, die vom ersten Tag an professionell beantwortet und bearbeitet werden sollten. Mit nur sechs Monaten Vorlaufzeit war dafür ein betriebsfertiges Call Center aufzubauen, was naturgemäss nur in Phasen realisiert werden konnte (siehe Grafik 1).

Da smart konsequentes Outsourcing betreibt, werden Leistungen, die andere besser erbringen können, extern vergeben. Die Wahl des Partners ist darum besonders wichtig. Die Steuerung der Aufbauphase wurde durch die Firma input Unternehmens- und Marketingberatungs AG geleitet, während für den Betrieb die Firma Sellbytel aus Nürnberg die Führungsfunktion übernahm. Als Standorte für die Call Center wurden Nürnberg (deutschsprachiger Raum) und Luxemburg (restliches Europa) gewählt.

Als besonders kritisch für den erfolgreichen Aufbau haben sich herausgestellt:

1. Prognose des Anrufvolumens

Zur Bestimmung der Anzahl benötigter Arbeitsplätze musste zunächst die eigene Zielsetzung für die Kundengewinnung und das Serviceniveau (Erreichbarkeit, Sprachkompetenz) festgelegt werden. Wichtig war auch die Schätzung des erwarteten Anrufaufkommens (=Responseschätzung), die vor allem von zwei Dingen abhängt:

Aufbau (Phase 0)

1. Konzept (Zielsetzungen, Phasen, Umsetzung, Kosten)
2. Bewertung möglicher Outsourcing-Partner und Entscheidung
3. Projektorganisation und Projektschritte definieren
4. Volumenprognosen, Ausarbeitung der Detailstruktur, der Prozesse und der technischen Anforderungen
5. Rekrutierung der Mitarbeiter (Telefonagenten)
6. Schaltung von Telefonnummern und Erstellen der routings
7. Anfangstrainings der Telefonagenten, Testläufe

Apr. 97
bis

Okt. 97

Betrieb

Phase 1: Call Center

- Annahme eingehender Gespräche (inbound)
- Adresserfassung und grobe Qualifikation über Fragenkatalog
- Versand von Informationsmaterial

Okt. 97
bis
Jan. 98

Phase 2: Informations Center

zusätzlich zu Phase 1:

- Umfassende Information zu smart (Produkt, Vertrieb, Preise, Mobility etc.)
- Beratung des Kunden und Generierung von Vorbestellern
- Bearbeitung von Kundenkorrespondenz (E-Mail und Brief)

Jan. 98
bis
Okt. 98

Phase 3: Verkaufs- und Service Center

zusätzlich zu Phase 2:

- Bearbeitung und z.T. auch Lösung von Reklamationen
- Kundenbefragungen
- Dienstleistungen für die smart Center im Verkauf (Telemarketing)

ab
Okt. 98