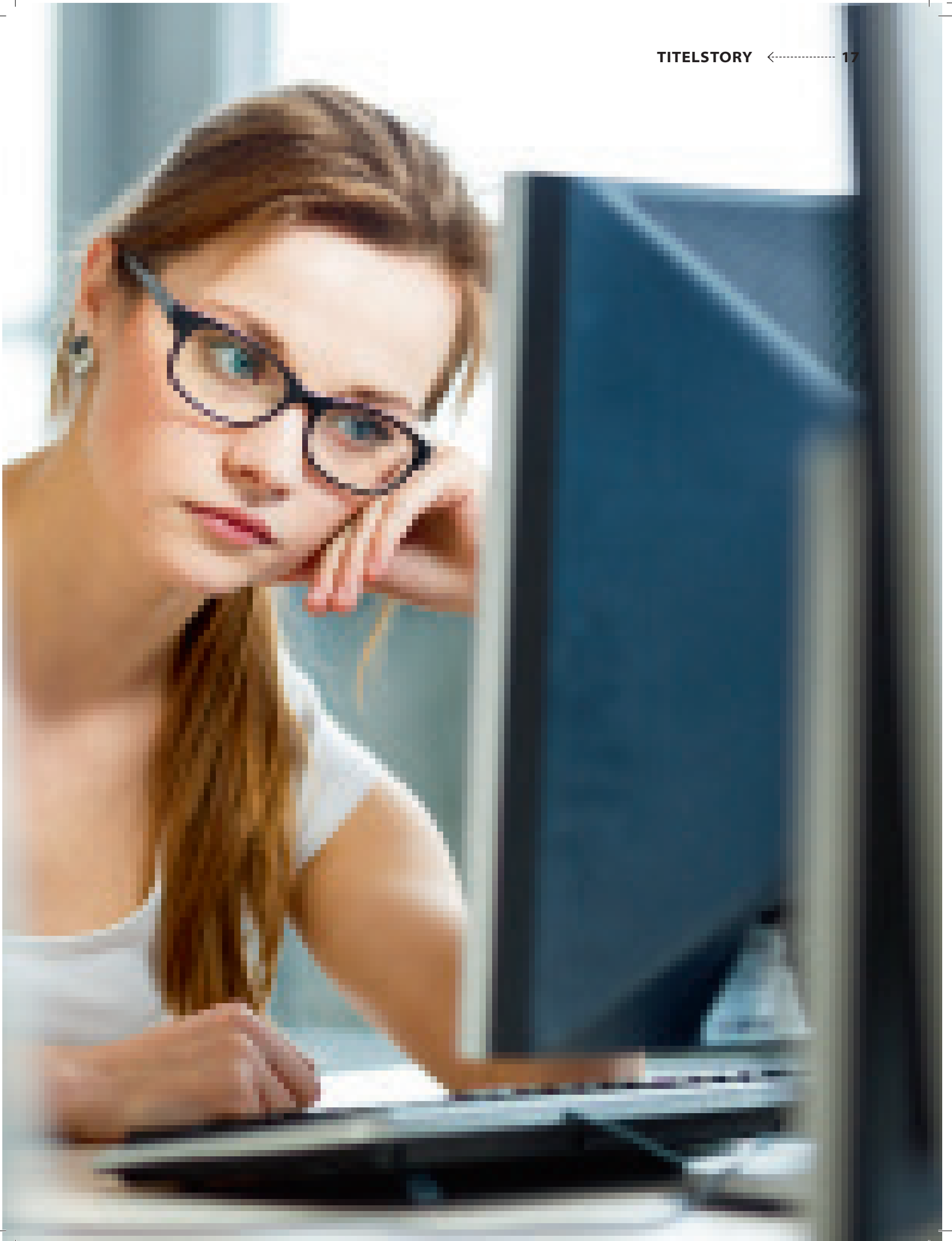


Vom „Bedarfsermittler“ zum „Kaufprozessbegleiter“

Verwirrte Kunden kaufen nicht

Kaufentscheidungen sind komplexer denn je. Kunden sind informierter und nutzen die Möglichkeiten, sich auf unterschiedlichen Kanälen und Wegen zu informieren und Kaufentscheidungen zu treffen. Inkonsistente Prozesse, Widersprüche und Zeitfresser verursachen Kaufblockaden. Den Kunden an die Hand nehmen und ihn im Kaufprozess zu begleiten, wird zur zentralen Aufgabe der Call Center.



Die Wahl beim Einkaufen wird immer mehr zur Qual. Nicht alleine die Auswahl an Produkten überfordert schon so manchen Kunden. Auch der Kaufprozess selbst wird häufig zur Odyssee. Die Kaufentscheidung ist heute kein geradliniger, kurzer Prozess, sondern gleicht eher einem Gang durch ein Labyrinth. Wer sich ein neues Auto kaufen möchte, eine Hausratversicherung benötigt oder den Stromanbieter wechseln will, der informiert sich im Internet auf Vergleichsportalen, analysiert die Kundenbewertungen in Communities, lässt sich von einer Zeitungsanzeige inspirieren, schaut sich ein Produkt in einem Laden an, fragt Freunde nach ihren Erfahrungen, schreibt dem Hersteller eine E-Mail, lässt sich Angebote zusenden, und, und, und. Erst drei Schritte vor, dann einen zurück. Mittendrin in diesem Kaufprozess stehen die Call Center. Telefonische Kontakte, E-Mail-Anfragen, das Bearbeiten von Kommentaren auf Facebook, der Live-Chat mit einem Kunden, der Hilfe beim Surfen auf der Internetseite benötigt, laufen zentral im Call Center zusammen. Aus diesem Grund kommt Call Centern eine Schlüsselrolle im Vertriebsprozess zu.

Viele Wege führen zum Ziel. Fragt sich nur, wie schnell!

Fünf, sechs verschiedene genutzte Kanäle sind heute im Kaufprozess keine Seltenheit mehr. Dazu wird zwischen off- und online ganz selbstverständlich hin- und her gewechselt. Unternehmen reagieren auf dieses geänderte Kundenverhalten mit der Strategie „Allen Kunden alles anbieten“. Schaut man sich etwa die beworbenen Kommunikationskanäle von Versicherungen, Krankenkassen, Banken und Stromversorgern an, dann stellt man eine fast inflationäre Zunahme der Kommunikationsmöglichkeiten fest. Selbst WhatsApp in der Kommunikation mit Kunden ist trotz aller datenschutzrechtlichen Bedenken kein Tabu. Die „Viel hilft viel“-Kanalstrategie erweist sich in der Praxis jedoch als unausgegoren und wird schneller als man denkt zum Bumerang.

Kunden kaufen nicht alleine auf der Basis Preis-Leistung, Image oder Nutzen. Ein ganz wesentlicher Einflussfaktor bei der Kaufentscheidung ist die „Einfachheit“ des Prozesses. Alles, was Kunden verwirrt, irritiert, ihnen als kompliziert und zeitaufwendig erscheint, wird zum Stolperstein. Verlassene Wa-


renkörbe im Internet-Shop sind dafür ein markantes Beispiel. Allein die Zunahme der Kanäle erhöht die Komplexität und führt häufig zu Inkonsistenzen, Widersprüchen, Medien- und Prozessbrüchen. Ein radikales Umdenken bei Kauf- und Service-Prozessen ist notwendig. So wie heute das Design eines Produktes einen ganz erheblichen Einfluss auf die Produktauswahl hat, so wird das Design von Services und Dienstleistungen zukünftig zum „make or break“.

Bestes Beispiel für Einfachheit, für benutzerfreundliches Design bei Produkten ist der „iPod“ und das „iPhone“ von Apple. Mit Design ist hierbei weniger die Form, sondern die Benutzerführung und Navigation gemeint. Bei Dienstleistungen gestaltet sich die Suche nach guten Beispielen deutlich schwieriger. Aldi oder Ikea haben die Einkaufsprozesse für ihre Kunden ebenfalls einfach und damit zeitsparend gestaltet. Ein mehrfach aufgedruckter Strichcode auf den Aldi-Verpackungen jedes Produktes sorgt für schnelle Erfassung durch den Scanner und damit zügige Abfertigung an der Kasse. Das über Jahre unveränderte Platzieren der Waren reduziert den Zeitaufwand ebenfalls. Wer Brot, Zahnpasta und Butter bei Aldi regelmäßig einkauft, kann dies schon fast mit verbundenen Augen tun und fährt mit seinem Einkaufswagen nicht im Zickzack-Kurs im Laden umher. Die Produkte befinden sich immer an derselben Stelle. Übertragen auf Internet, Telefon, E-Mail, Chat, usw. bedeutet dies für Call Center, drei ganz wesentliche Prinzipien im Service-Design zu beherzigen:

1. Zeitaufwand in den Prozessen reduzieren
2. Medien- und Prozessbrüche beseitigen; Navigation vereinfachen
3. Komplexität reduzieren

Die Gespräche im Call Center werden länger und komplexer

Unternehmen wissen selten, wie lange Kunden schon online waren, bevor sie zum Hörer greifen und im Call Center anrufen. Den drei Minuten Gesprächsdauer mit dem Kundenberater sind eventuell schon 25 Minuten intensives und zermürbendes Suchen nach Produktspezifikationen auf der Internetseite des Unternehmens vorangegangen. Telefon, Text- und Video-Chat sind oft der letzte Rettungsanker, bevor der Kunde aufgibt. Allerdings

Customer Journey - Self-Audit						
						
	Kategorie	Kunden-Einschätzung	Aufwandsschritte	Mittelwerte-Personen	Strategie	Anmerkungen
180	Steht den Mitarbeitern ein Wissensmanagement System zur Verfügung?					
181	Internet Auftritt					
182	Werden die angebotenen Kommunikationskanäle deutlich und einfach zugänglich dargestellt?					
183	Stehen Videos als unterstützende Medien für die Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung?					
184	Sind Social Media Plattformen, wenn nötig vorhanden und in den Auftritt integriert?					
185	Ist die Menüführung und Navigation einfach und platzsparend?					
186	Ist die Sprache verständlich und kundenzentriert?					
187	Ist die Internet Seite im Responsive Design umgesetzt?					

Quelle: Marketing Resultant

Ist der Internet-Auftritt meines Unternehmens eigentlich kundenorientiert? Antworten auf diese Fragen liefert ein Self-Audit, der das eigene Angebot strukturiert unter die Lupe nimmt.

muss sich das Selbstverständnis der Call Center ändern. Statt Kosteneffizienz – also viele kurze Gespräche mit möglichst gleicher Dauer durchzuführen – muss der Fokus auf dem Ergebnis des Kundenkontakts liegen. Was zählt, ist der Fortschritt im Kaufprozess. Das gemeinsame Ausfüllen des Antrages, das Navigieren durch die Menüstruktur; kurz gesagt alles, was den Kunden einen Schritt nach vorne bringt. Da die einfachen Prozesse zunehmend digitalisiert werden, verbleiben die Navigations- und Lotsendienste im Call Center. Dies bedeutet eine Zunahme der Gesprächsdauer und der Komplexität. Solange dies für den Kunden insgesamt eine Zeitersparnis bedeutet und ihn im Kaufprozess unterstützt, rechnet sich die längere Gesprächsdauer für das Unternehmen.

ten und allen Prozessen eliminiert werden. Call Center sind auf lange Sicht kein Reparatur-Betrieb für mangelhaft gestaltete Abläufe. Hilfreich sind eigene Analysen, Audits zu den Erlebnissen der Kunden in den unterschiedlichen Kanälen, Fokusgruppen, bei denen Kunden den Finger in die Wunde legen und offenlegen, was sie an den Prozessen stört.

Gleichzeitig müssen moderne Call Center die Synchronisierung der Medien und Kanäle weiter vorantreiben. Der Wechsel vom Internet zum Smartphone, dem Vor-Ort-Besuch eines Ladens, vom Anruf zur E-Mail, Chat und/oder der Service-App stellt potenzielle Risiken für den Kaufprozess dar. Nur selten sind die Kanäle unternehmensintern synchronisiert und nur in den wenigsten Fällen ist die komplette Historie der Kundeninterak-

COMBITEL gewinnt den Gold und Bronze STEVIE® AWARD bei den GERMAN STEVIE® AWARDS 2015



Gleich zwei der international begehrten Wirtschaftspreise German STEVIE® AWARD gehen an den Münchner Top-Dienstleister COMBITEL Gesellschaft für Dialog-Marketing mbH, ein Unternehmen des Konzerns Versicherungskammer Bayern.



Mehr dazu unter:

<http://bit.ly/1FJnUVO> oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.



Gleichzeitig ändern sich Gesprächsinhalte. Das Suchen, Vergleichen und Bewerten von Produkten nehmen Kunden selbst in die Hand. Lange bevor sie zum ersten Mal mit einem Unternehmen den Kontakt per Telefon, E-Mail oder Chat suchen. Call Center-Mitarbeiter sind heute weniger als „Bedarfsermittler“, sondern vielmehr als „Kaufprozessbegleiter“ gefragt. Für den Kunden den Einkaufsprozess einfach zu gestalten und ihn Schritt für Schritt bis zum Abschluss zu begleiten, ist wichtiger als die klassische Merkmal – Vorteil – Nutzen-Argumentation. Parallel müssen die Zeitfresser auf den Internet-Seiten, in Ladengeschäf-

tion in einem CRM-System so hinterlegt, dass die Mitarbeiter unabhängig vom gewählten Kanal in der Interaktion mit dem Kunden auskunftsfähig sind. Das Ergebnis sind Mehrfachkontakte und komplizierte Prozesse.

Wie man das Wechseln der Kanäle geschickt eliminieren kann, zeigt beispielsweise die App der amerikanischen Autoversicherung „esurance“ (www.esurance.com/video-appraisal). Hier kann der Kunde direkt aus der App heraus telefonieren, einen Videochat starten, Bilder und Videos hochladen oder eine Nachricht senden. Smartphones und Apps entwickeln sich immer

Die Mercedes-Benz Service App

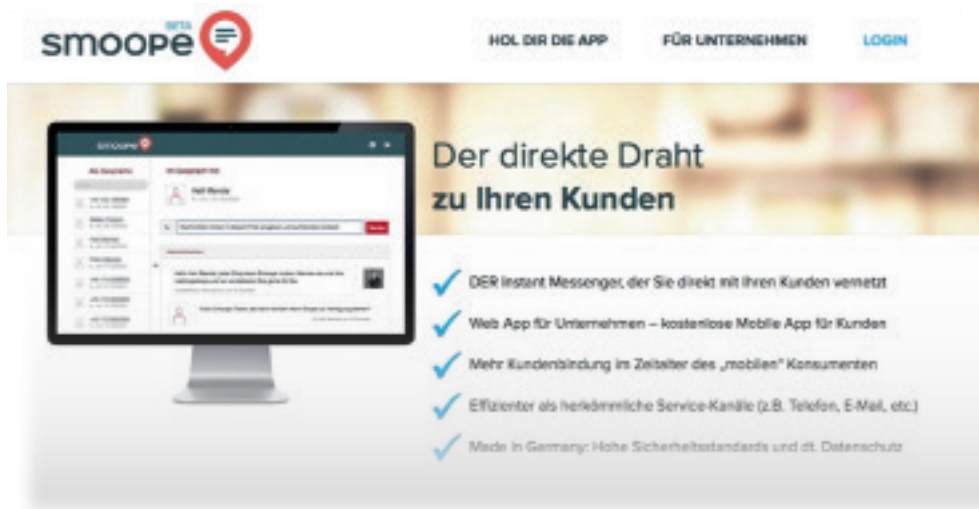
So viel Service passt in eine App.

Die Mercedes-Benz Service App bietet Ihnen zuverlässige Unterstützung im Straßenverkehr und nützliche Funktionen rund ums Auto. Von der schnellen Hilfe im Not- und Pannentfall über die einfache Erstellung einer Schadenmeldung bis hin zum praktischen Parkplatz-Assistenten.

Jetzt kostenlos herunterladen:

- Hilfe im Schadenfall
- Schadenmeldung
- Neugierigkeiten
- Servicetermins
- Probefahrt
- Weitere praktische Helfer

Mercedes-Benz hat einige praktische und nutzenstiftende Funktionen und Serviceprozesse in einer Smartphone-App gebündelt. Die App gibt es für Apple-Produkte genauso wie für Android-Smartphones.



Das Start-up „smoope“ bietet eine gleichnamige sichere und zuverlässige Instant Messaging-Lösung, die sich in die eigene Firmen-App integrieren lässt.

mehr zur zentralen Kommunikationsplattform für Kunden. Zugriffe auf das Internet werden heute bereits zu 50 Prozent mobil durchgeführt – Tendenz steigend. Wer neue Kunden finden und binden will, benötigt eine Strategie für den mobilen Zugang zu diesen Kundengruppen.

Auch der Autobauer Mercedes-Benz folgt diesem strategischen Ansatz in seiner Service-App (<https://specials.mercedes-benz.de/mb-service-smartphone>), die viele Serviceleistungen rund um das Fahrzeug in einer Anwendung bündelt. Hat sich der Kunde bei Mercedes-Benz registriert, wird der Austausch von Daten, die Kommunikation deutlich vereinfacht. Kein hin-

und herwechseln, kein Wiederholen des Sachverhaltes. Bequemlichkeit wird zu einem starken Verkaufsargument. Wer es als Unternehmen versteht, seinen Kunden das Leben zu vereinfachen und seine Zeit zu sparen, der erhöht die Chancen auf den Wiederkauf.

Neben dem Anruf oder E-Mails etabliert sich zunehmend auch Instant Messaging als Wunsch-Kommunikationskanal der Kunden. WhatsApp stellt aufgrund der datenschutzrechtlichen Probleme an dieser Stelle allerdings nicht die richtige Alternative dar. Eine fehlende End-to-End-Verschlüsselung von zwischen iPhones und Android-Geräten ausgetauschten Nachrich-



Foto: © lightpoet / Fotolia.com

ten ist dabei nur eine von vielen Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen. Auch hier gilt das Prinzip: Medienbrüche beseitigen. Eine isolierte Instant Messaging-Lösung parallel zu anderen Kommunikationskanälen ist also keine wirklich sinnvolle Alternative. Viel besser: eine „In-App“-Lösung, wie sie etwa das deutsche Start-up „smoope“ (www.smoope.de) aus Stuttgart bietet. Dabei können Unternehmen die Instant Messaging-Lösung von smoope in ihre eigene App integrieren. So vereinfacht sich die Kommunikation und ein weiterer Zugangskanal wird angeboten.

Neben den Apps, die sich als zentrale Schaltzentrale etablieren werden, ist der Internet-Auftritt für Call Center von zentraler Be-

sind die großen Gewinner dieses Trends. Zum einen kann direkt beim Surfen auf der Seite ein direkter Kontakt gestartet werden. Zum anderen wird durch den Suchdienst Google die Kommunikation per Video-Chat durch das kostenfreie WebRTC stark propagiert. Beide Entwicklungen – sowohl bei den Apps als auch bei der Konzeption der Internet-Auftritte – werden die Arbeitsweise in Call Centern massiv verändern. Diese sind gezwungen, stärker im Kontext eines Kunden-Prozesses und weniger mit einer eigenen Agenda zu agieren. Das, was den Kunden gerade bewegt, wo er nicht weiterkommt und wo er direkte Hilfe benötigt und deshalb einen Chat wählt, bestimmt den Inhalt des Gespräches.

Unternehmen wissen selten, wie lange Kunden schon online waren, bevor sie zum Hörer greifen und im Call Center anrufen.

deutung. Auch hier sollen Kunden, ohne die Internet-Seite verlassen zu müssen, direkt mit dem Unternehmen kommunizieren können. Diese Entwicklung hin zu einer integrierten Kommunikation lässt sich im Markt deutlich an den neu gestalteten Internet-Auftritten ablesen. Wurden vor Jahren die Informationen zur Kontaktaufnahme eher versteckt auf den Seiten dargestellt, so geschieht dies heute prominent auf der Startseite. Von Anruf, Rückruf-Service, Live-Chat, E-Mail bis hin zu WhatsApp werden alle Kanäle angeboten. Live-Chat, Video-Chat und Instant Messaging

Die Chancen bergen auch Risiken

Die Zunahme der Kommunikations-Kanäle eröffnet bei Weitem nicht nur weitere Chancen für Call Center. Sie birgt zugleich auch die Gefahr, eine Komplexität zu schaffen, die das Gegenteil dessen bewirkt, was sie erreichen wollte: einfache, kundenorientierte Kommunikation. Einfachheit in der Kommunikation bei einer gleichzeitigen Zunahme der Kanäle klingt zunächst einmal wie ein Paradoxon. Komplexität zu reduzieren, ohne an der Kanalvielfalt etwas zu zerstören, ist dennoch machbar. John Maeda zeigt in seinem Buch „Simplicity. Die zehn Gesetze der Einfachheit“ sehr pragmatische Wege auf, um die Komplexität zu reduzieren. Zwei davon seien an dieser Stelle exemplarisch für Call Center aufgeführt:

1. Kontext: Unternehmen müssen verstehen, „wo der Kunde gerade steht“, was ihn bewegt, was ihm jetzt aktuell in seiner individuellen Situation hilft. Die Kernaufgabe lautet, den Kunden dort abzuholen, wo er sich gerade befindet. Dazu muss sich das Unternehmen in seine Situation hineinversetzen können. Welche Fragen und Sorgen hat der Kunde? Welche Informationen besitzt er? Welche Systeme hat er zur Verfügung? Was hilft ihm jetzt im nächsten Schritt?

2. Reduktion: Die Kunst des Weglassens, oder um es mit dem Werbeslogan von Mini „Reduce to the max“ zu sagen, muss zum Anspruch werden. Wenn die Verantwortlichen im Call Center bei ihren Systemen und Prozessen auf unnötigen Schnickschnack verzichten, wenn sie sich auf die relevanten Kernaufgaben fokussieren und alles Störende und Irritierende weglassen, dann haben sie ihr Ziel erreicht. Leider ist in der Praxis die Versuchung groß, dem Kunden vermeintlichen „Mehrwert“ zu bieten, wie der Link zu Partner-Angeboten oder bunte, schillernde Menüs, die gut aussehen, sich aber nicht selbst erklären. Minimalismus setzt sich leider in der Praxis noch viel zu selten durch.

Call Center stehen vor massiven Veränderungen. Einfach strukturierte Prozesse werden digitalisiert und nicht länger im Call Center bearbeitet. Gleichzeitig steigt die Komplexität durch die Zunahme der Kanäle und veränderte Kundenprozesse. Eine Transformation der Call Center zu Kaufbegleitern und Prozess-Lotsen ist unausweichlich.

AUTOR



Harald Henn
ist geschäftsführender Gesellschafter der Marketing Resultant GmbH und ein langjähriger Kenner der Call Center-Branche.

Marketing Resultant GmbH
Hinter der Kapelle 20
55128 Mainz

Tel.: (0 61 31) 46 34 21
E-Mail: henn@marketing-resultant.de
Web: www.marketing-resultant.de
Twitter: www.twitter.com/HaraldHenn
Facebook: www.facebook.com/harald.henn1

Harald Henn

