



# Henne, Ei und der Weg zum Kunden

Joachim Müller ist ein erfahrener Hauptvertreter eines großen Versicherungskonzerns und möchte bei seinen Stammkunden ein neues Produkt platzieren. Die Kombination eines persönlichen Anschreibens mit anschließender Telefonakquise scheint ihm der beste Weg zur direkten Ansprache zu sein. Und nun?

**D**urch seine Erfahrung weiß Joachim Müller, dass die Erreichbarkeit seiner Kunden tagsüber meist recht schlecht ist, abends telefonische Kontaktaufnahme durch ihn persönlich nicht darstellbar ist. Folglich möchte Herr Müller einen externen Callcenter Dienstleister mit der Akquise seiner Kunden beauftragen. Ein Anbieter ist schnell über eine persönliche Empfehlung eines Kollegen gefunden und ein Termin für ein Vorgespräch wird vereinbart.

Nach dem Gespräch ist Joachim Müller ernüchtert. Durch die zentrale Bereitstellung der IT-Infrastruktur durch den Versicherungskonzern ist er nicht in der Lage, dem Callcenter seinen Terminkalender frei zu geben. Das Callcenter folglich sieht sich nicht in der Lage, die Termine so zu koordinieren, dass sie mit dem Terminkalender von Joachim Müller korrespondieren. Dennoch entscheidet sich Joachim Müller für die Beauftragung einer kleinen Kampagne und definiert einen bestimmten Tag, den er für die Termine des Callcenters frei hält. Die Termine werden per Fax mitgeteilt und durch Müller in den Kalender eingepflegt.

**DIE ARBEIT DES CALLCENTERS IST GENERELL ERFOLGREICH. DIE KUNDEN NEHMEN DEN KONTAKTWUNSCH GERN AN UND STEHEN FÜR EINEN PERSÖNLICHEN BESUCH ZUR VERFÜGUNG**

Das Ergebnis ist dennoch enttäuschend: Die Termine sind teils zu eng, teils zu weit gesetzt. Die Ziele befinden sich häufig in entgegengesetzter Richtung seines Einzugsgebietes; die Entfernungen sind groß und die Anfahrt nicht berücksichtigt. Herr Müller hetzt von einem Termin zum nächsten, kommt teils unpünktlich oder hat ungewollte Wartezeiten und kann den



Erwartungen seiner Kunden folglich nur wenig entsprechen. Ist diese Erfahrung unseres frei erfundenen Versicherungsverreters Joachim Müller typisch für die Aufgabenstellung? Ist der Callcenter Betreiber nicht hinreichend auf den Bedarf des

Auftraggebers eingegangen? Sind technische und logistische Möglichkeiten ausgeschöpft worden? Oder gibt es schlichtweg keine Möglichkeiten, diese Aufgabe an einen externen Dienstleister zu vermitteln? >>

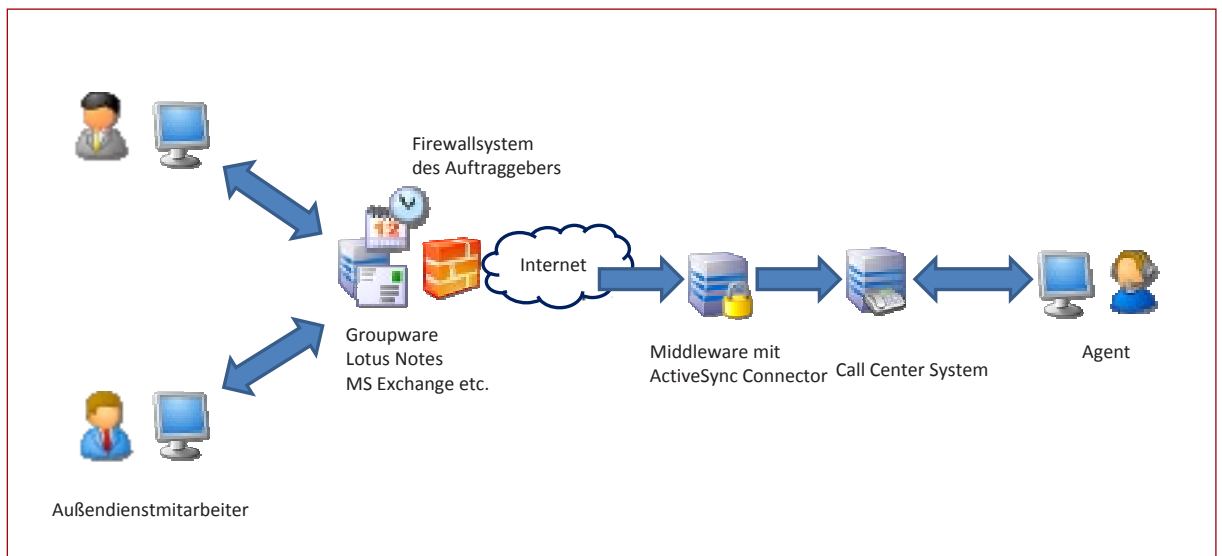


Abb. 1: Synchronisation der Termine via ActiveSync und iCalendar

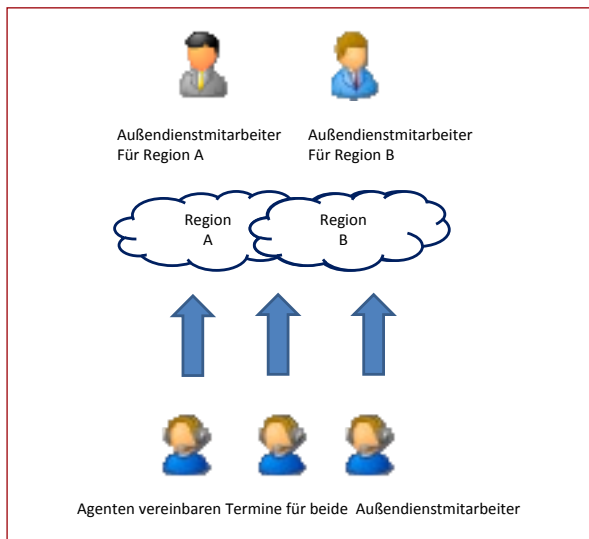


Abb. 2: Vereinbarung von Terminen für multiple Außendienstmitarbeiter mit sich überschneidenden Außendienstbezirken

Wir wollen im Folgenden Lösungsansätze aufzeigen und werden darstellen, wie eine idealtypische Einbindung eines Callcenter Dienstleisters oder pragmatische Ansätze aussehen können.

### Zugriff auf den Kalender des Auftraggebers

Neben Microsoft Exchange<sup>[1]</sup> (mit Outlook als Client<sup>[2]</sup>) ist bei großen Konzernen Lotus Notes<sup>[3]</sup> häufig im Einsatz. Diese Lösungen enthalten unter anderem eine integrierte Kalenderfunktion. Über abgestufte Rechte ist der Benutzer in der Lage, seinen Kalender zur Ansicht freizugeben. Über Einladungen können gemeinsame

[1]: Der Exchange Server ist ein Groupware- und Nachrichtensystem der Firma Microsoft. Er kann für umfangreiche und vielfältige Aufgaben in von Microsoft-Produkten geprägten Infrastrukturen eingesetzt werden und eignet sich für alle Größen von Netzwerken.  
 [2]: (engl. client = Kunde) ist ein Computerprogramm, das Kontakt zu einem anderen Computerprogramm, dem Server, aufnimmt, um dessen Dienste zu nutzen.  
 [3]: Ein dokumentenorientiertes, verteiltes Datenbanksystem mit sehr enger E-Mail-Anbindung.

Termine geplant werden. Diese Verfahren sind innerhalb von Unternehmen etabliert, setzen aber den direkten Zugriff auf den meist internen Server voraus, was wiederum eine Vertrauensstellung voraussetzt. Diese Vertrauensstellung wird jedoch nur Mitgliedern des Unternehmens bzw. Mitgliedern der Netzwerkdomäne und Teilnehmern des IT-Netzwerkes gestattet. Der direkte Zugriff Dritter ist praktisch in jedem Fall ausgeschlossen. Somit sind die Möglichkeiten, einen externen Dienstleister – also einen Callcenter Anbieter – in den internen Terminierungsprozess einzubinden aus Sicherheitsgründen stark beschränkt.

### Microsoft Exchange oder Lotus Notes über Standards integrieren

Eine elegante Möglichkeit, einer externen Applikation den Zugriff auf den privaten Kalender und dessen Synchronisierung zu ermöglichen, hat sich in jüngster Zeit durch die Mobilfunkwelt ergeben. Benutzer von Blackberry, iPhone und Co. wollen ihren persönlichen Kalender unterwegs ebenso im Onlinezugriff haben, wie im Büro. Somit muss sich ein Handheld via UMTS und anderer Verfahren permanent mit dem Exchange-Server synchronisieren können. Daher bietet Microsoft Exchange mittels ActiveSync<sup>[4]</sup> ein standardisiertes Verfahren zur Anbindung zahlreicher mobiler Endgeräte. Diese Schnittstelle kann genutzt werden, um darüber von dritter Seite - also für unsere Anforderungen aus dem Callcenter - direkt auf den Kalender zuzugreifen.

Hieraus ergibt sich für den Inhaber des Kalenders allerdings das Problem, dass alle Termine sichtbar sind, so auch die als ‚privat‘ gekennzeichneten. Dies kann potentiell interne Informationen für den Dritten zugänglich machen, ohne dass sich die anderen internen Teilnehmer über diesen Zugang im Klaren sind. Hier ist eine Software als ‚Middleware<sup>[5]</sup>‘ gefordert,

[4]: Eine Software zur Datensynchronisation eines PCs mit einem mobilen Endgerät.  
 [5]: Middleware (deutsch etwa ‚Zwischenanwendung‘) bezeichnet in der Informatik anwendungsneutrale Programme, die so zwischen Anwendungen vermitteln, dass die Komplexität dieser Applikationen und ihrer Infrastruktur verborgen wird.

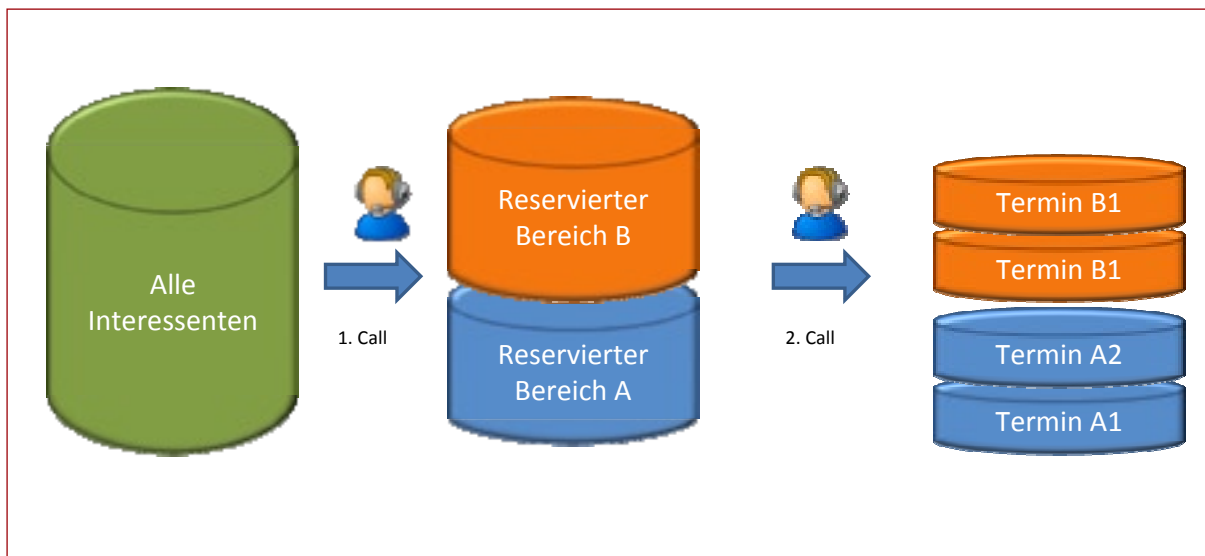


Abb. 3: Zweistufige Terminvereinbarung

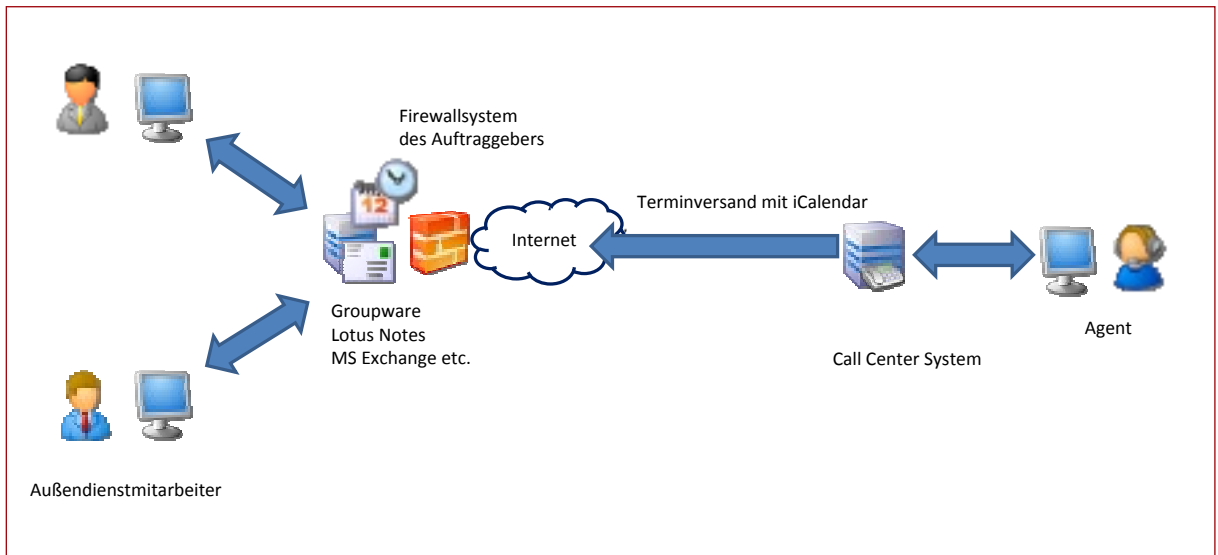


Abb. 4: Übertragung der Termine zum Außendienstmitarbeiter

die die internen Termine anonymisiert aber weiterhin diese als belegte Zeiträume gegenüber dem Callcenter anzeigt: Daneben gibt es die Möglichkeit, seinen Kalender über die Exportfunktionen, z.B. aus Outlook, zu exportieren und über eine lokale Kopie den Agenten im Callcenter zur Verfügung zu stellen. In der Praxis ist diese Variante allerdings wenig Erfolg versprechend, da im Nachgang (also nach dem Export) vereinbarte Termine nicht mehr berücksichtigt werden. Darüber hinaus ist eine manuelle Bearbeitung des Exports erforderlich, um vertrauliche bzw. persönliche Einträge zu löschen oder zu anonymisieren. Neben der oben aufgezeigten automatischen Synchronisation zeigt sich in der Praxis die Reservierung bzw. Freigabe definierter Zeiträume als pragmatischer Ansatz. Der Außendienstmitarbeiter bestimmt hierzu Zeiträume, in denen Termine durch das Callcenter gesetzt werden sollen. Diese Zeiträume werden durch den Außendienstmitarbeiter im lokalen Terminkalender als reserviert gekennzeichnet, um eine Überschneidung mit internen Terminen zu vermeiden. Weiter unten zeigen wir auf, wie die Synchronisation der durch das Callcenter gesetzten Termine mit dem internen Kalender erfolgt.

Den Agenten wird nun für die seitens des Außendienstmitarbeiters freigegebenen Zeiträume ein Kalender zur Verfügung gestellt, in dem die Termine verwaltet werden können. Die Callcenter Software benötigt hierzu eine entsprechende Erweiterung des Kampagnenmanagements, um den Agenten eine intelligente Maske und Verwaltung der Termine zur Verfügung zu stellen. Die Software muss eine parallele Bearbeitung multipler Agenten verwalten können, um zu vermeiden, dass reservierte Zeiträume durch zeitgleiche Bearbeitung doppelt belegt werden. Außerdem müssen bei multiplen Außendienstmitarbeitern überschneidende Einzugsgebiete (zum Beispiel auf Basis von Postleitzahlen) definiert werden können.

### Von ungelegten Eiern und Hühnern

An dieser Stelle kann die eigentliche Akquisearbeit des Agenten beginnen. Es stellt sich aber für den Supervisor<sup>[6]</sup> die Frage, welcher Kunde zuerst akquiriert werden soll, bzw. wer der ‚nächst gelegene‘ Interessent ist? Natürlich könnte man über alle Interessenten eine optimierte Route ermitteln und diese dann der Reihe nach anrufen. Die sich ergebene Route dürfte dann näherungsweise den besten Weg für die anschließende Anfahrt ergeben. Leider haben Kunden die unangenehme Eigenschaft, nicht erreichbar zu sein, wenn der Callcenter Agent es wünscht; oder noch schlimmer: Der Kunde hat seine eigenen Vorstellungen für einen Termin! Beides führt dazu, dass die vorher optimierte Strecke kaum durchführbar und in der Praxis beliebig unstrukturiert ist. Es bleibt die Frage: „Wie kann man eine Route unbekannter Ziele optimieren?“ oder andersherum: „Wie vermeide ich unproduktive Anfahrtszeiten?“. Es folgt ein echtes Henne-Ei-Problem bei dem ich die Kunden

[6]: Supervisor ist eine Person, die eine Form der Beratung, die einzelne Teams, Gruppen und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres personalen oder beruflichen Handelns begleitet.

Anzeige



**ORG-DELTA®**  
Ergonomie

**Funktionales Raum-Design**

**Innovativer Lärmschutz und Einrichtung in Call-Centern**  
für Nachrüstung und Neueinrichtung

Akustik • Mobiliar • Beleuchtung • Blendschutz

**ORG-DELTA GmbH**  
Friedrichstraße 10  
D-73262 Reichenbach/Fils  
www.org-delta.de

Tel.: +49 (0) 71 53 / 98 26-0  
Fax: +49 (0) 71 53 / 98 26 98  
info@org-delta.de

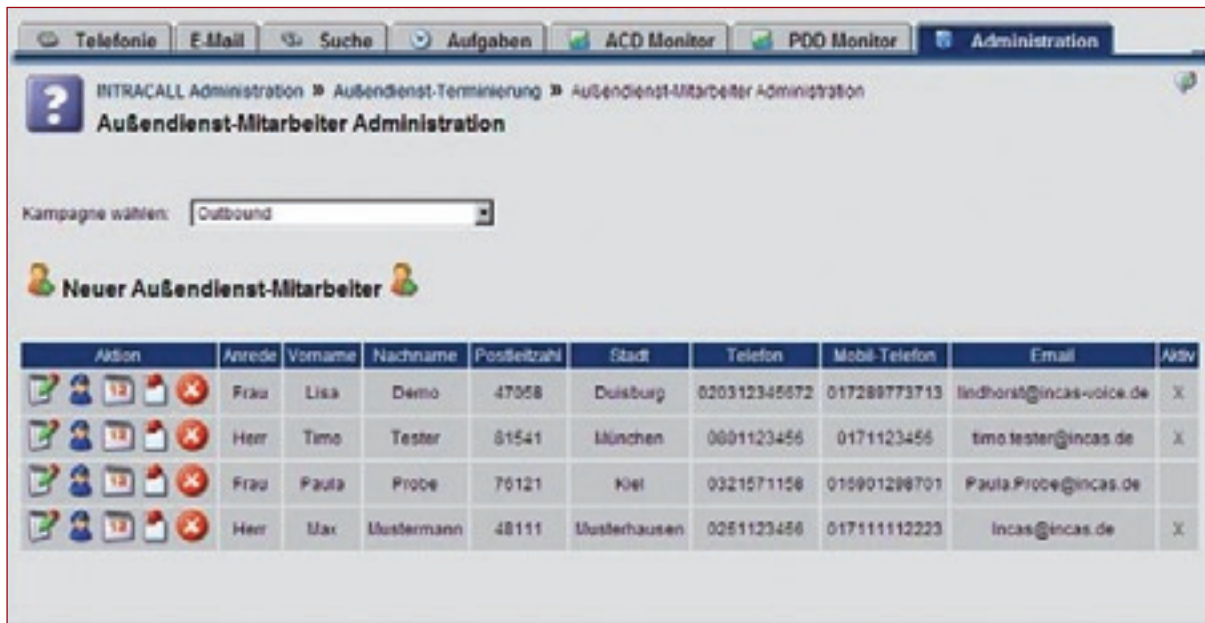


Abb. 5: Übersicht Außendienstmitarbeiter

(Hennen) über eine optimierte Route erreichen möchte, aber zuvor viele Interessenten (Eier) habe, deren Brutzeitraum und Bruterfolg ich noch nicht kenne. Wie nicht anders zu erwarten gilt auch hier, dass es keinen Königsweg gibt.

Auf jeden Fall macht es Sinn, die Wohnorte bzw. Stadtteile oder sogar Straßen der Kunden grob zu strukturieren, so dass eine priorisierte Verarbeitung örtlich naher Kontakte seitens der Kampagnensteuerung (also beispielsweise über einen Predictive Dialer<sup>[7]</sup>) gewährleistet werden kann. So ist zumindest sicher gestellt, dass im Falle guter Erreichbarkeit und hohem

Interesse seitens der Kunden uneffektive Anfahrten reduziert werden. Eine Sicherheit auf optimale Anfahrtswege erlangt man auf diesem Wege jedoch durch Wiedervorlagen und Nicht-Erreichbarkeit zwangsläufig nicht.

In der Praxis erweist es sich als einfacher mit dem Kunden einen größeren Zeitraum zu vereinbaren – zum Beispiel an einem bestimmten Nachmittag. Nachdem, aus Sicht des Außendienstmitarbeiters, dieser Zeitraum mit Interessenten gefüllt ist kann eine Routenoptimierung der Termine vorgenommen werden. Dann geht es nämlich nicht mehr um ‚ungelegte Eier‘, sondern um konkrete Interessenten. Unter Berücksichtigung der angenommenen Beratungszeit und der seitens der Routingoptimierung vorhergesagten Anfahrtszeit,

[7]: Prediction: engl. Vorhersage; Dialer: engl. Anwähler, also ‚vorausschauender Wählcomputer‘ bezeichnet, im weitesten Sinne, einen Wählcomputer.

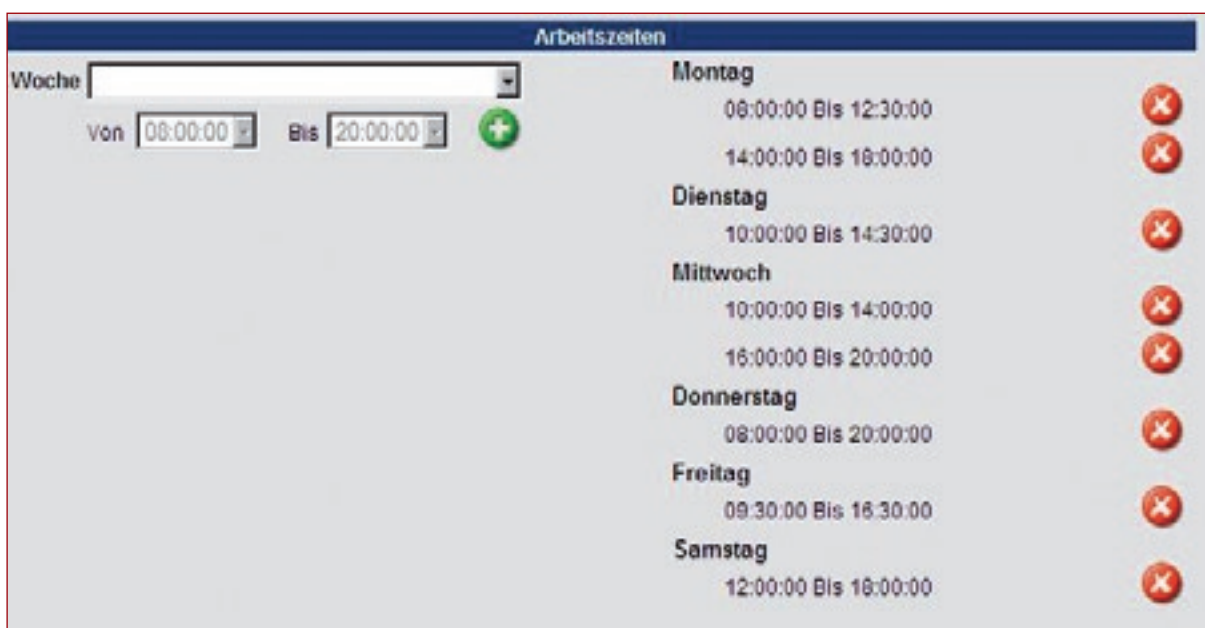


Abb. 6: Verwaltung der zugelassenen Zeiten

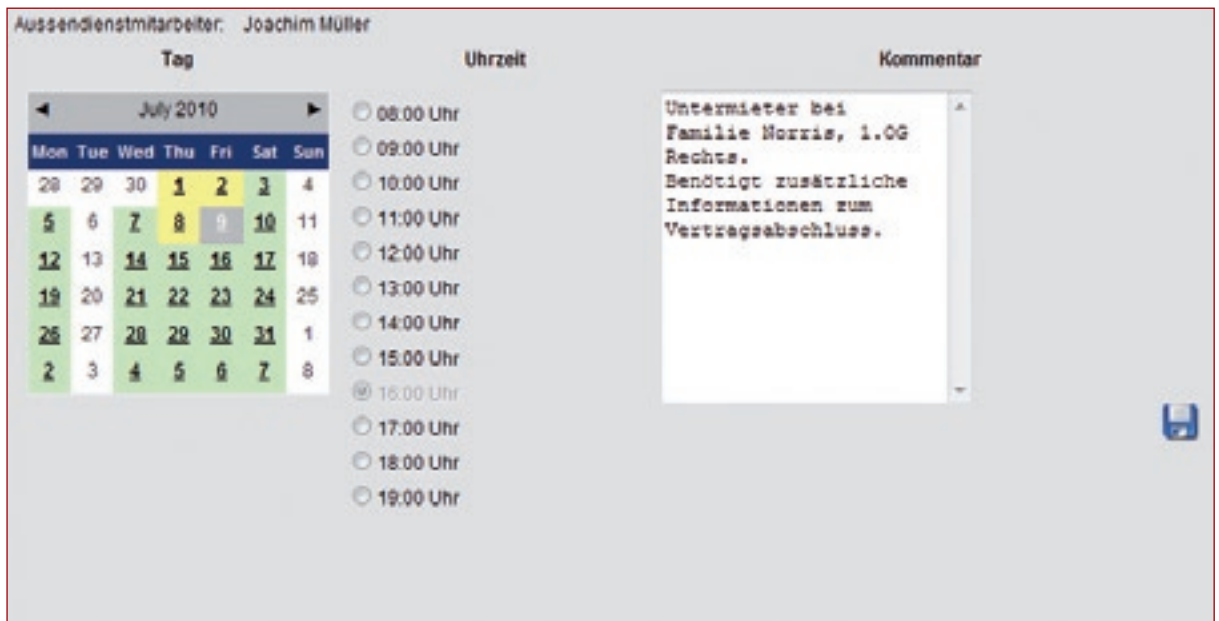


Abb. 7: Terminübersicht des Außendienstmitarbeiters

kann dann eine für den Außendienst optimale Route geplant werden. In einem Folgetelefonat des Agenten kann der Termin konkretisiert bzw. fixiert werden. Es liegt dann in der Verantwortung des Agenten, in diesem Folgegespräch das Interesse des möglichen Kunden aufrecht zu erhalten, um nicht den zuvor vereinbarten Termin zu riskieren.

### Abbild des Außendienstkalenders

Das Callcenter kann nun im lokalen Außendienstkalender den Termin fixieren und im einfachsten Fall via E-Mail an den Außendienstmitarbeiter verschicken. Über standardisierte Formate, wie den so genannten iCalendar<sup>[8]</sup>, können Termine praktisch von jedem Groupware-Server<sup>[9]</sup> bzw. Client, wie Exchange/Outlook, übernommen werden. Somit ist die Integration des Rückkanals vom Callcenter zum Außendienstmitarbeiter unproblematisch. Der Agent ist auf diesem Wege auch in der Lage, unserem Herrn Müller zusätzliche Informationen über den Kunden mitzuteilen. Somit wünschen wir Joachim Müller nunmehr viel Erfolg für seinen Termin!

Bleibt nur zu hoffen, dass die Interessenten nicht im Nachhinein ihren Termin verschieben wollen. Über die Folgen eines Status wollen wir uns erst recht keine Gedanken machen. Spätestens dann ist man auf den direkten Kontakt vom Außendienst zum Kunden angewiesen.

### Rückmeldung an das Callcenter

In einigen Fällen hört man von Kunden, die trotz Terminvereinbarung nicht zu Hause waren oder gar von Agenten, die fälschlich einen Termin eingetragen haben, obwohl der Kunde kein wirkliches Interesse hatte.

Zur Bewertung der Qualität der vereinbarten Termine ist es also notwendig, dass diese seitens des Außendienstmitarbeiters bewertet wird. Der Außendienst hat also auch eine gewisse Controlling-Funktion. Auf der anderen Seite, kann bei Kampagnen mit multiplen Außendienstmitarbeitern auch die Qualität der Arbeit des Außendienstes bewertet werden. Zur Automatisierung dieser Bewertungen ist die einfache Rückmeldung zum Software-System des Callcenter Betreibers notwendig. Auf Basis eines in den Termin integrierten Weblinks kann der Außendienstmitarbeiter den Erfolg des Termins zurückgeben. Der Link muss somit (evtl. neben Authentisierungsinformationen des Außendienstlers) auch Informationen über Agent und Kunde enthalten, sodass der Termin über ein einfaches Webformular bewertet werden kann. Mögliche Status sind zum Beispiel: ‚Kunde nicht angetroffen‘, ‚Kunde hat kein Interesse‘, ‚Erfolgreicher Vertragsabschluss‘ etc. Übrigens ist der Zugriff direkt aus dem Handheld mittels iPhone & Co. möglich. Somit geht der Status quasi in Echtzeit direkt an das Callcenter zurück.

Dem Callcenter wird damit die Möglichkeit gegeben, seine Leistung nachzuweisen und intern die Qualität der Arbeit seiner Agenten zu bewerten.

Mit Sicherheit ist und bleibt die Außendienststeuerung auch bei Einsatz entsprechender IT-Infrastruktur eine Herausforderung und ist nicht mit dem Onlinevertrieb eines Gewinnspeleintragsservice vergleichbar. Aber eine professionelle Lösung ebnet den Weg für eine erfolgreiche Akquise erheblich! Alles nur Fiktion? Nicht doch! Es gibt schon längst Softwarelösungen, die diese Anforderungen vollumfänglich abbilden. ■



### Roland Janke

Geschäftsführer der INCAS GmbH,  
Krefeld

[8]: iCalendar ist ein Standard zum Austausch von Kalenderinformationen.

[9]: Als Groupware-Server bzw. Gruppen-Software bezeichnet man eine Software zur Unterstützung der Zusammenarbeit in einer Gruppe über zeitliche und/oder räumliche Distanz hinweg.