

Outbound kennt keine Routine

Telemarketingaktionen sollen dem Vertrieb unter die Arme greifen – bei der Einführung neuer Produkte, bei der Rückgewinnung von Kündigern oder beim Cross-Selling. Der Erfolg steht und fällt mit einer guten Planung. **Erfahrungen sind wichtiger als Bauchgefühl.**

Text _ Sabine Pracht

Heinz Götz, bei E-Plus für den Kundenservice zuständig, steht zurzeit schwer unter Strom. Er hetzt von Meeting zu Meeting, telefoniert täglich mehrmals mit einem seiner drei Dienstleister, fährt zwischen den fünf Call-Center-Standorten hin und her und wertet ellenlange Reporte aus. Der Mobilfunkanbieter wickelt derzeit die größte Outboundkampagne ab. Binnen sechs Wochen sollen mehrere 100.000 Kunden für einen Wechsel von einem bestehenden zu ei-

nem neuen Tarif gewonnen werden. 150 bis 200 Agents von drei verschiedenen Dienstleistern telefonieren tagein, tagaus die Adressen ab. Zeitgleich läuft die Aktion an fünf verschiedenen Standorten. Ständig wird verglichen, gemessen, justiert und angepasst.

Noch eine Woche bleibt Götz, um die gewünschte Erfolgsquote zu erreichen. Bis jetzt liegt er im Plan. Schließlich ist alles detailliert vorbereitet: Welche Kunden angerufen werden sollen, wie

der Gesprächsleitfaden auszusehen hat, wann die Telefonate geführt werden sollen, mit welchen Dienstleistern er zusammenarbeiten möchte, wie viele Agents er braucht und mit welchen Brutto- und Nettokontakten zu rechnen ist.

Selbst für routinierte Outboundspezialisten wie ihn ist jede Kampagne wieder etwas Neues. Die Qualität der Adressen, die Zielgruppe, die Art des zu verkaufenden Produktes, die Telefonzeiten, die In-



Foto: GN Netcom

halte der Gesprächsleitfäden und letztendlich die Schulung der Mitarbeiter bestimmen den Erfolg einer Telemarketingaktion. Keine Kampagne gleicht der anderen – in diesem Punkt sind sich Inhouseverantwortliche und Dienstleister ausnahmsweise einig. Erfahrungen aus vorangegangenen Projekten sind zwar wichtig, aber nie eins zu eins übertragbar. Erfolgsentscheidend ist daher eine gute Planung. Für Robert Fahrland, Geschäftsführer des auf Outbound spezialisierten Dienstleisters SIM Communication Center, Mannheim, »bestimmt die gute Projektvorbereitung den Erfolg einer Kampagne sogar zu 70 Prozent. Nur 30 Prozent macht die eigentliche Telefonie aus«.

Erfahrung entscheidet

Nur selten macht es Sinn, Outboundaktionen komplett in Eigenregie durchzuführen. Intern fehlt häufig das Wissen, wie Kampagnen systematisch aufgesetzt werden und wie sich realistische Ziele formulieren und umsetzen lassen. So kostet bereits die Wahl des geeigneten Partners viel Zeit und Mühe. Für die Auftraggeber ist vor allem die Branchenerfahrung ausschlaggebend, aber auch, welche Projekte ein Dienstleister bereits abgewickelt hat. »Für eine Kündigungsrückgewinnung benötige ich anderes Know-how als für eine Neuproduktvorstellung«, schildert E-Plus-Manager Götz die unterschiedlichen Faktoren. Deshalb ist er ständig auf der Suche nach neuen Telemarketingagenturen. Wie er sie findet? »Die Branche ist klein. Man braucht sich nur umzuhören, dann weiß man in etwa, welcher Dienstleister welche Etats betreut«, so der Customer-Service-Experte. Seine Strategie besteht darin, dauerhaft drei Outboundspezialisten an der Hand zu haben. Schließlich lässt sich so vom Know-how verschiedener Spezialisten profitieren.

Auch der Arzneimittelhersteller Boehringer Ingelheim Pharma arbeitet gern mit mehreren Anbietern zusammen. Derzeit läuft eine Kampagne zu einem Inhalationsgerät über das hauseigene Call-Center. Zusätzlich sollen externe Dienstleister eingesetzt werden, bei deren Auswahl

*** GLOSSAR** Bei Outboundkampagnen gibt es eine Reihe von Kenngrößen, mit deren Hilfe sich der Erfolg einer Aktion ermitteln lässt. Die Kennziffern dienen als Benchmark für Folgeprojekte und gleichartige Aktionen.

→ **NETTOKONTAKT** = Anzahl der erfolgreichen Gesprächsversuche pro Stunde und Agent. Ein Gespräch ist erfolgreich, wenn die gewünschte Person und das Gesprächsziel (Terminvereinbarung, späteres Interesse, Entscheidung, kein Interesse) erreicht wurden

→ **VERGEBLICHE KONTAKTE** = Gesamtanzahl der vergeblichen Kontaktversuche pro Stunde und Agent; Zielperson oder Gesprächsergebnis wurden nicht erreicht

→ **BRUTTOKONTAKTE** = Nettokontakte + vergebliche Kontakte pro Stunde und Agent

→ **ERFOLGSQUOTE** = Nettokontakte/Bruttokontakte x 100 in Prozent

→ **MITARBEITERAUSLASTUNG OUTBOUND** = (Gesprächszeiten + Vorbereitungszeiten + Nachbearbeitungszeiten + Qualifikationszeiten)/Anwesenheitszeiten gesamt x 100 in Prozent

→ **CRASHABBRÜCHE OUTBOUND** = Anzahl der Spontanaufleger < zehn Sekunden nach Gesprächsbeginn/Bruttokontakte x 100 in Prozent

→ **KOSTEN OUTBOUNDMINUTE** = Kosten pro Call-Minute im Outbound

das Inhouse-Call-Center beratend tätig ist. Vier verschiedene Outsourcer sind zurzeit in der engeren Auswahl. »Für uns ist der Erfahrungsaustausch mit externen Spezialisten extrem wichtig«, so Heiner Hoffmann, Leiter Kundenservice-Center bei Boehringer.

Wenn mehrere Auftragnehmer an einem Projekt arbeiten, lassen sich wichtige Vergleichsdaten für laufende und künftige Outboundmaßnahmen ermitteln. Die Dienstleister sind es gewohnt, mit ihren Wettbewerbern direkt gemessen zu werden. Gerald Schreiber, Geschäftsführer von Defacto Call Cen- [...

Expo
DISPLAY SERVICE

«We create your MobileMarketing.»

Erfolgreiche

Absatzförderung

mit mobilen

Marketing-

displays.

Die Originale

gibts unter:

www.expodisplayservice.com

NEU!

Bannerfix Flex
incl. Grafik und Tasche
EUR 335,00

Roll up Fix pro

incl. Grafik und Tasche
EUR 495,00

Ecofix-Faltdisplay

incl. Grafik und Koffer
EUR 2.350,00

Vertriebspartner
gesucht für

ZOM
DISPLAYS

BENCHMARKS TRANSPARENZ SCHAFFEN

Die Unternehmensvereinigung CCBenchmarks, die seit 2002 an Controlling- und Benchmarksystemen für Call-Center arbeitet, plant den Aufbau der Outbound-Datenbank »Deutscher Outbound Index«.

Ab Sommer 2006 soll die Onlinedatenbank an den Start gehen – acquisa ist Partner und wird ihren Abonnenten Sonderzugriffsrechte gewähren. Die Vereinigung, die ihre Mitglieder aus Inhouse-Call-Centern und Dienstleisterkreisen rekrutiert, erarbeitet das Konzept. Ein Katalog mit den wichtigsten Kenngrößen (siehe Glossar Seite 61) wurde bereits erstellt. Weitere Workshops folgen, um Einzelheiten festzulegen. »Das Projekt erfordert viel Sorgfalt«,

Contra: **GERALD SCHREIBER**, Geschäftsführer von Defacto Call Center, Erlangen



ter, Erlangen, jedenfalls kann solchen Benchmarks einiges abgewinnen: »Eine echte Vergleichbarkeit ist nur gegeben, wenn Aktionen parallel stattfinden.« Denn sogar eine Kampagne für dasselbe Produkt, dieselbe Zielgruppe mit identischem Gesprächsleitfaden, angerufen um die gleiche Uhrzeit, könne zu völlig anderen Ergebnissen führen, wenn sie zeitverschoben stattgefunden hat, meint auch Jens Bormann, Geschäftsführer von buw, Osnabrück. Etwa »weil ein Wettbewerber inzwischen den Preis gesenkt hat und sich das Produkt dadurch jetzt schlechter verkaufen lässt,

meint Projektleiter Ulrich Brützel, »schließlich soll die Datenbank ein Planungsinstrument für erfolgreiche Outboundkampagnen werden.« Das Ziel ist ehrgeizig: Neben den üblichen Größen wie Brutto-, Nettokontakte, Erfolgsquoten sollen auch Angaben wie Länge der Aktion, Qualifikation der Agents, Länge der Telefonate, Branche, Art der Kampagne erfasst werden – alles in anonymisierter Form, »damit es sich nicht lohnt, Ergebnisse zu Schönen«, betont Brützel. »Wir wollen damit mehr Transparenz im Markt und verbindliche Qualitätskriterien schaffen, damit endlich die desaströse Preisschlacht in der Call-Center-Branche aufhört«, so sein Anspruch. Während er damit bei den Inhouseleitern offene Türen einrennt, weil Benchmarks händeringend gesucht werden und man sich nicht nur auf die Daten der Dienstleister verlassen will, sehen Letztere das Vorhaben eher kritisch.

»Der Erfolg einer Outboundkampagne lässt sich nicht auf Zahlen reduzieren«, schimpft Gerald Schreiber, Geschäftsführer von Defacto Call Center. Viele weiche Faktoren seien ebenso wichtig. Eine solche Datenbank sei viel zu kurz gegriffen und daher unseriös, findet auch buw-Chef Jens Bormann. Bei Aufträgen entstehe der Eindruck, Outbound ließe sich von der Stange kaufen. »Eine sol-

oder weil in der Zwischenzeit andere Marketingmaßnahmen die Aufmerksamkeit gesteigert haben«. Zuverlässige Benchmarks sind daher Mangelware. Erst wer auf ein paar durchgeführte Projekte zurückblicken kann, verfügt über Erfahrungswerte, die nützliche Anhaltspunkte für die Planung neuer Kampagnen geben. Der Osnabrücker Dienstleister buw etwa greift auf 30 bis 40 Projekte mit signifikanten und aussagekräftigen Ergebnissen zurück, die sich auf neue Aufgabenstellungen übertragen lassen.

Ist der richtige Dienstleister gefunden, steht ein genaues Briefing an erster Stelle. »Es ist wichtig, dass der Dienstleister ein Gefühl für das Pro-



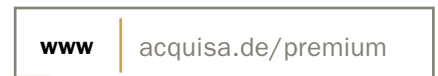
Pro: **ULRICH BRÜTZEL**, Projektleiter Outbound-Datenbank, CCBenchmarks

che Datenbank wird der Kundenanforderung einfach nicht gerecht«, so Bormann. Brützel wundert sich über derlei Kritik. »Die Wünsche nach einem solchen Instrument stammen aus der Branche, die verantwortungsvolle Ausgestaltung wird ebenfalls in engem Kontakt mit den Betreibern vollzogen.« Viele CCBenchmark-Mitglieder hat er bereits auf seiner Seite. »Das System lebt vom Mitmachen«, so Brützel. »Je mehr Call-Center ihre Daten einstellen, desto besser wird das Instrument.« Wenn die Datenbank einmal etabliert sei, würden auch die Kritiker mitmachen, so seine Überzeugung. Wie die Nutzungsmodalitäten im Detail aussehen, ist noch unklar. Generell soll gelten: Wer Daten einstellt, hat im Gegenzug auch bevorzugten Zugriff auf die Inhalte.

→ CCBenchmarks, www.ccbenchmarks.org, Ulrich Brützel, ulrich.bruetzel@bip-bonn.de

dukt und vor allem für die Zielgruppe bekommt«, stellt Boehringer-Manager Hoffmann immer wieder fest. Daher legt er genaues Augenmerk auf die Erklärung der Produkte und die Ausfor-

MEHR ZUM THEMA bietet die Checkliste »Call-Center: Inhouse oder Dienstleister?



mulierung bei den Gesprächsleitfäden. Gerade in der Konzeptions- und Startphase ist der regelmäßige Austausch mit den Dienstleistern entscheidend. Einer der kritischsten Erfolgsfaktoren ist auch die Datenqualität. Vor der [...



»GEZIELTE PILOTPROJEKTE MIT KLEINEN DATENPOOLS HELFEN, REALISTISCHE ERFOLGSQUOTEN ZU BESTIMMEN.«

JENS BORMANN, Gründer und Geschäftsführer von buw, Osnabrück

Vertrag zurücktreten könnten, werden per Outbound auf das neue Produkt hingewiesen – zunächst nur eine zehnpromtente Stichprobe der später 200.000 anvisierten Adressen. Solche Tests helfen, Ziele und realistische Erfolgsquoten festzulegen. »Das müssen nicht immer nur Abverkäufe sein«, meint buw-Chef Bormann. Auch eine Verbesserung der Datenqualität, der engere Kontakt zur Zielgruppe oder eine Terminierung für den Außendienst seien sinnvolle Sekundärziele. Wichtig sei daher eine saubere Zieldefinition.

Testläufe sichern den Erfolg

Durch Pilotphasen lassen sich die gewünschten Kenngrößen mit 90-prozentiger Sicherheit vorhersagen. »Meist zeichnen sich schon nach ein bis zwei

Wochen repräsentative Ergebnisse ab«, meint SIM-Chef Fahrland, der für jede Kampagne einen Pretest aufsetzt. Die Startphase ist erfolgsentscheidend. Reporte müssen ständig verfolgt, Gesprächsleitfäden und Schulungen angepasst werden. Dienstleister wie Auftraggeber durchlaufen durch den ständigen Austausch eine Lernkurve. So erfährt Hofmann beispielsweise, dass er bei Ärzten vier bis fünf Bruttokontakte für einen Nettokontakt benötigt, während das Verhältnis bei Apothekern bei drei zu eins liegt. »Wenn es ganz schlecht läuft, werden auch mal Kampagnen gestoppt«, berichtet Serviceleiter Hoffmann. Auch E-Plus-Experte Götz hält viel vom regelmäßigen Austausch. »Ich bin ein großer Fan von Transparenz und teile den Dienstleistern auch die Zahlen ihrer Wettbewerber mit. Das hilft allen Beteiligten.« Und vor allem ihm. Nämlich für die Verhandlungen bei der Suche nach einem neuen Dienstleister – schließlich wird in der Branche nicht allzu selten nach Erfolg bezahlt.

sabine.pracht@acquisa.de

·]

Zusammenarbeit sollte genau geklärt werden, wer sich um die Adressen kümmert und ob sie aus eigenen Beständen stammen oder zugekauft werden sollen. Die validesten Daten sind die eigenen, sagt man sich offenbar bei der Gothaer Versicherung in Köln. Um eine neue Autoversicherung an den Mann zu bringen, werden Bestandskunden auf ihre Kündigungswahrscheinlichkeit untersucht. Versicherer, die auf Grund ihrer Schadensquote oder ihres Alters vom

→ TIPPS OUTBOUNDKAMPAGNEN SYSTEMATISCH PLANEN

So unterschiedlich Outboundaktionen auch sein können, sie folgen fast immer den gleichen Prinzipien. Diese Kriterien müssen in die Planung einfließen.

→ **Volumen:** Wie groß ist das Projekt? Die Zahl der Adressen bestimmt den Umfang der Telemarketingkampagne.

→ **Dauer/Laufzeit:** Wie lang soll die Kampagne dauern?

→ **Zeitpunkt:** Wann macht es am meisten Sinn, die Aktion durchzuführen? Ist sie an andere Marketingmaßnahmen angelehnt? Um die Erfolgsquote zu steigern, ist bei einer Kündigungsrückgewinnung beispielsweise darauf zu achten, dass die Kündigung weder zeitlich zu weit noch zu nah vom letztmöglichen Kündigungszeitpunkt entfernt liegt. Wann sind die Kunden am besten zu erreichen? Zu welchen Tageszeiten soll telefoniert werden?

→ **Frequenz und Zahl der Wählversuche:** In welcher Intensität sollen die Kunden angerufen werden? Eine Segmentierung nach A-, B- und C-Kunden ist sinnvoll. Umso wichtiger ein Nettokontakt mit

einem bestimmten Kunden, desto eher lohnen sich Anrufautomaten (Dialer) als Verstärker.

→ **Erfolgsquoten:** Welche Ziele sollen erreicht werden (Terminierung, Kontakt, Interesse wecken, Datenbank anreichern, Geschäftsabschluss, Kündigungsrückgewinnung)? Welche Priorität hat welches Ziel? Mit welchen Erfolgsquoten pro Ziel ist zu rechnen?

→ **Call-Länge:** Wie lang soll ein Gespräch durchschnittlich dauern?

→ **Produktivität:** Wie hoch ist die Produktivität? Ist mit Fehlzeiten wegen Urlaub oder Krankheit zu rechnen? Wie viel Zeit muss für Gesprächsnach- und -vorbereitung eingeplant werden? Welche Pausen werden gemacht? Wie viel Zeit nehmen Trainings in Anspruch? Die durchschnittliche Produktivität ist mit 70 Prozent anzusetzen.

→ **Anzahl der Calls:** Wie viele Calls können pro Stunde durchgeführt werden? Diese Zahl ist abhängig vom zur Verfügung stehenden Zeitfenster, der Länge der Calls, der Zahl und der Produktivität der für das Projekt arbeitenden Agents.