

# Kundenkontakt-Management durch Call Center

## Chancen und Grenzen des Einsatzes in Bibliotheken und Informationsagenturen

**Michaela Mautrich, Luzian Weisel**

### 1. Erfahrungen über Formen und Einsatzmöglichkeiten aus der Dienstleistungsbranche

Viele neue Entwicklungen kennzeichnen die Arbeit und den Arbeitsprozess. Damit gehen auch immer mehr Begriffe in den täglichen Umgang über, deren *Inhalt und Hintergrund nicht sofort oder nur mittelbar verständlich werden*. Ein solcher Begriff ist der des *Call Centers*.

Es handelt sich hierbei nicht nur um einen kurzen Modebegriff. So renommierte Unternehmensberatungen wie beispielsweise Frost & Sullivan oder Kienbaum gehen nach intensiven Untersuchungen davon aus, dass die Anzahl der Call Center sich in ganz Europa innerhalb der nächsten fünf Jahre versiebenfachen wird. So werden etwa 95.000 Call Center ihren Platz in der Gesellschaft finden.

Diesem globalen Trend konnte sich auch Deutschland nicht verschließen, weder in der Industrie, die diesen Trend nunmehr bereits aufgenommen hat, noch im Dienstleistungssektor. Alle reden darüber, wie auch in der täglichen Medienwelt zu sehen ist. Legion sind die Zahl der Stellenangebote in Tageszeitungen und Fachblättern auf der Suche nach Mitarbeitern oder Experten im

leergelegten Call Center Markt: „*Sizi, evet sizi ariyoruz! - Wir suchen Sie!*“, so annoncierte im Februar dieses Jahres beispielsweise das „Customer Care Center“ der EnBW Energie-Vertriebsgesellschaft mbH in Karlsruhe. Der neueste Trend im *Ethno-Marketing*, auf der Spur der Betreuung einer umsatzstarken (türkischen) Zielgruppe!

So richtig angekommen ist der Boom des Call Center-Einsatzes im Bibliotheks- und Informationswesen bisher nicht. Ganz vereinzelt organisieren Verlage oder Buchhändler ihre Kundenkontakte nach Call Center-Prinzipien.

Bevor die Möglichkeiten des Call Center-Einsatzes für diesen Bereich ausgelotet werden, ist zunächst vorangestellt, was unter Call Centern zu verstehen ist, welche Aufgaben sie in der Regel erfüllen, welche Ausgestaltungen derzeit auf dem Markt zu finden sind und welche Rolle ihnen als Differenzierungsmerkmal für die Qualität des Service einer Einrichtung zukommt. Nach diesen Erläuterungen und den Überlegungen zu möglichen Anwendungen im Bibliotheks- und Informationsbereich folgt ein „Laborbericht“ zum langjährigen Call Center-Einsatz in der Kundenberatung des Fachinformationszentrums (FIZ) Karlsruhe.

### **1.1 Was sind denn nun Call Center? Welche Formen gibt es? Welche Möglichkeiten bestehen?**

*„Ein Call Center ist eine Erfindung von Unternehmen, die sich Kunden vom Hals halten wollen. Das Telefon ist das Hauptinstrument amerikanischer Kundenfolter!“*

Dieses Zitat aus dem „Spiegel“ 5/2000 („Der Kunde hat immer Unrecht“, S. 114 ff.) sollte wohl mehr als Provokation, denn als ernstgemeinte Definition herangezogen werden.

Ein Standardwerk dieser noch jungen Branche (*Henn, Kruse, Strawe*: „Handbuch Call Center Management“, 1996) definiert den Begriff wie folgt:

*„Call Center sind Organisationseinheiten, deren Ziel darin besteht, einen serviceorientierten und effizienten telefonischen Dialog mit Kunden und Interessenten durch den Einsatz modernster Informations- und Telekommunikationstechnologien unter Wahrung von qualitativen und quantitativen Unternehmens- bzw. Marketing-, Kommunikations- und Vertriebszielen zu ermöglichen.“*

Hierunter fallen genauer gesagt die verstärkte Kundenorientierung und die damit einher gehende Steigerung der Kundenzufriedenheit, aber auch Potentiale an Kostensenkung, Marktanteils- oder Umsatzsteigerung.

Call Center sind demnach selbständig tätige Einrichtungen/Betriebe oder Betriebsabteilungen, die als Auftragnehmer für den eigenen Betrieb oder durchaus auch für Fremdfirmen agieren und Dienstleistungen erbringen. Sie verfügen über modernste Kommunikationsanlagen, Computer und PC-Arbeitsplätze. EDV und Telekommunikation sind miteinander vernetzt. Die Erbringung der Dienstleistungen durch ein Call Center erfolgt z. Z. meist per Telefon, wird in Zukunft jedoch verstärkt auch E-Mail, Fax oder Internet einbeziehen.

Eine sogenannte ACD-Anlage (Automatic Call Distribution) oder eine CTI-Anlage (Computer Telephony Integration) ist das technische Herzstück des Call Centers. Diese Anlage sorgt dafür, dass

- eingehende Anrufe optimal auf die Arbeitsplätze verteilt,
- Kundendaten auf den Bildschirm geliefert,
- Kundendateien bearbeitet werden,
- der Agent die fertigen Verbindungen erhält und
- Auswertungen der Gespräche nach Dauer, Ergebnis, Richtigkeit der Daten erfolgen können.

Die eingehenden Anrufe können mit dieser Anlage so gesteuert werden, dass sie an bestimmten Plätzen ankommen. So können Kunden gezielt mit ihrem (also dem gleichen) Berater, mit einem Spezialisten oder mit einem Vorgesetzten sprechen. Die Anlage erkennt den Kunden über ISDN an seiner Telefonnummer. Auf diese Weise können die Personalressourcen optimal eingesetzt und die Arbeitsweise der Mitarbeiter effizienter gestaltet werden.

Bei der Verbesserung der Kommunikation mit dem Kunden ist es insbesondere von Vorteil, dass die Gespräche dann geführt werden, wenn der Kunde Zeit hat bzw. unmittelbar beim Auftreten seiner Probleme. Daher wird im kommerziellen Sektor in der Regel im Schichtbetrieb gearbeitet, nach Bedarf auch 24 Stunden pro Tag an sieben Tagen in der Woche.

## 1.2 Welche Aufgaben hat ein Call Center?

Call Center können entweder auf spezielle Aufträge/Aufgaben spezialisiert sein oder ihre Aufgaben ändern sich je nach Auftragslage. Gemeinsam ist beiden der *direkte* Kontakt zum Kunden.

Jedes Thema, jedes Produkt kann Gegenstand der Arbeit im Call Center sein. Die rasante gesellschaftliche und technische Entwicklung lässt hier breiten Raum, die Grenzen zu konventioneller Arbeit sind je nach Entwicklungsstand immer fließender geworden.

Derzeit beziehen sich Call Center-Aufgaben vor allem auf folgende Arbeitsbereiche:

- Telefonauskunft (z. B. Telefonnummern, Faxnummern, Adressen, Fahrplanauskunft)
- Marketing und Verkauf (Kundengewinnung, Kundenpflege, Warenverkauf, Dienstleistungen)
- Bestellannahme (z. B. Versandhauswaren, Rezepte, Bücher, Videos)
- Beratung (sogenannte Hotlines z. B. PC-Service)
- Reklamationsannahme (sogenanntes Beschwerdemanagement)
- Befragungen (Soziologie, Marketinganalysen, Hitlisten für TV- oder Rundfunksender, Verlage)
- Bank- und Versicherungsgeschäfte (Telebanking, Direktversicherung, Immobilienangebote).

Die Liste der Aufgaben, die inzwischen von Call Centern übernommen werden, lässt sich beliebig fortsetzen. Es gibt keine Grenzen, so lange die gestellten Ziele der Einrichtungen/Betriebe in gewünschter Qualität und Quantität erfüllt werden.

### **1.3 Welche Formen werden bei Call Centern unterschieden?**

Ein wichtiges Kriterium für die Auftragsabwicklung in Call Centern ist die Unterscheidung, ob „inbound“ oder „outbound“ gearbeitet wird. Das ist auch wichtig für die Bestimmung des notwendigen Anforderungsprofils der Mitarbeiter.

Man unterscheidet zwei Formen von klassischen Call Centern in Bezug auf die Dienstleistungstätigkeit:

- Inbound-Call Center
- Outbound-Call Center

Bei den Inbound-Call Centern rufen die Kunden an, d. h. die dort Angestellten nehmen die Anrufe entgegen. Hier werden Informationen des Kunden aufgenommen und bearbeitet.

Die sogenannten Outbound-Call Center gehen aktiver vor, denn die Mitarbeiter rufen die Kunden an.

Die Einsatzmöglichkeiten der beiden Call Center Formen verdeutlichen die Unterscheidung:

<i>Inbound</i>	<i>Outbound</i>
Hotline (Notfallservice)	Terminvereinbarung
Kundenbetreuung und -service (Auskunftsdienste, Informationsservice)	Verkauf bzw. telefonische Vertriebsunterstützung
Reklamations- und Beschwerdemanagement	Markt- und Meinungsforschung
Auftrags-/Bestellannahme	Adressüberprüfung
Support-Service	Kundenaquisition
Schadensbearbeitung	Abo-Gewinnung und -betreuung

Welche Form des Call Centers auch immer Anwendung findet, sie werden in der Wirtschaft - also auf kommerziellem Sektor -

- als echtes Verbindungsglied von der Einrichtung/dem Betrieb zum Kunden
- als Weiterentwicklung der klassischen Telefonzentrale zum Kundeninteraktionszentrum
- als Marketinginstrument der Zukunft betrachtet.

#### **1.4 Wer betreibt ein Call Center?**

Viele Einrichtungen/Betriebe richten zur Verbesserung des Kundenservice Call Center als eine Abteilung ein. Andere Betriebe nutzen das Outsourcing. Die Gründe dafür sind sehr verschieden. Ein externer Anbieter ist u. U. billiger, weil er nicht an die Tarifstruktur des Unternehmens gebunden ist. Auch die Gründung einer völlig neuen Einrichtung (nämlich des selbständigen Call Centers) ist möglich. Sie löst nicht nur die eigenen Probleme in der Kommunikation mit dem Kunden. Sie schafft auch die Möglichkeit, durch Aufträge Dritter zusätzliche Einnahmen zu erzielen. Inzwischen ist ein großer Markt für Call Center-Dienstleistungen entstanden. Und er wächst rasant weiter, quantitativ als auch qualitativ.

Kundenkontaktmanagement mittels Call Center findet verstärkt und bereits seit geraumer Zeit bei Banken, Reiseveranstaltern, Versicherungen, Automobilherstellern, Versandhäusern, Telefondienstleistern, Marketingfirmen, bei

Verkehrsbetrieben u.v.a. statt. Immer mehr Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen entdecken die Einsatzmöglichkeiten der Call Center.

### 1.5 Wie ist ein Call Center aufgebaut?

Der Großteil der Beschäftigten in einem klassischen Call Center sind die *Telefonagenten*. Sie führen die Gespräche. In der Regel sind sie in Teams von ca. 10 bis 15 Mitarbeitern organisiert.

Verantwortlich für diese Teams sind die *Teamleiter* (oft als Supervisor bezeichnet). Sie können ein oder mehrere Teams leiten. Wenn sie mehrere Teams leiten, hat jedes Team einen Sprecher.

Die Koordination eines Projekts liegt beim *Projektleiter* oder bei einem *Bereichsleiter*. Je nach Größe des Call Centers gibt es Bereichsleiter inbound und Bereichsleiter outbound. Dies hängt auch davon ab, ob das Call Center als eine selbständige Einrichtung arbeitet, als Profit Center oder ob es ein Teil des Betriebes ist.

Der *Call Center Manager* ist als Leiter für den Gesamtbereich verantwortlich.

Im Personalbereich spielt die Personaleinsatzplanung und -entwicklung eine besondere Rolle. Hier werden besondere Trainer eingesetzt.

Ein weiterer Bereich ist das *technische Personal* (EDV, Telekommunikation), soweit es im Call-Center vorgehalten und nicht als Dienstleistung eingekauft wird.

Die gesamte Organisation hängt natürlich von der Größe des Call Centers ab. Es gibt Call Center, die aus wenigen Agenten bestehen und keine Organisationsstruktur benötigen. Andere haben über hundert Agenten und damit auch entsprechende Organisations- und Führungsstrukturen.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter im Call Center (*Call Center Agents*) sind nicht zu unterschätzen. Die Tätigkeiten müssen mit einem hohen Maß an geistiger Präsenz, mit entsprechendem Fachwissen und zu ca. 90% der Arbeitszeit an Bildschirmarbeitsplätzen verrichtet werden. Die Kombination von Zuhören, Erfassen, Recherchieren der Informationen und entsprechender Gesprächsführung erfordert ein hohes Maß an Verhandlungsgeschick, Umgang mit Menschen und Entscheidungsfähigkeit. *Soziale Kompetenzen* spielen eine immer größere Rolle. Rund 40% der Call Center Agents verfügen heutzutage über das Abitur oder ein abgeschlossenes Hochschulstudium.

Betrachtet man die Entwicklung, so lässt sich feststellen, dass der Markt in dieser Richtung boomt, wenn auch Deutschland auf diesem Gebiet noch immer ein Entwicklungsland ist. Die Ausrichtung der Gesellschaft auf steigenden Service in Quantität und vor allem Qualität und die rasante Entwicklung der

Informations- und Kommunikationssysteme werden die Nutzung der Call Center Möglichkeiten in den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen ergeben. Wie die internationale Entwicklung zeigt, arbeiten insbesondere Dienstleistungsbereiche und Verkehr/Touristik in progressiv wachsendem Maße mit Call Centern. Da Service- und Dienstleistungen in der Regel personalintensiv und teuer sind, bietet die Bündelung von fachkompetentem Personal, entsprechender Technik und Informationsbausteinen (für die Auskunft Gebenden) eine Möglichkeit, die Ressourcen zur Verbesserung des Dienstleistungsangebots intensiver zu nutzen.

Call Center, Informationsservice, Kompetenzzentrum, Kommunikationszentrum, Clearingstelle, Informationsagentur - welche Bezeichnung auch immer für diese Art der Dienstleistungen benutzt wird, sie ist auch für Informationsvermittler wie Bibliotheken, Informationsbroker usw. durchaus von Interesse.

## **2. Einsatzpotential für Call Center im Bibliotheks- und Informationswesen**

Was kann ein *bibliothekarisches* Call Center bzw. eines der anderen Informationsspezialisten leisten?

Hier gibt es viele Möglichkeiten, die in Abhängigkeit von der Lage, der Einbeziehung ganzer Bibliotheksnetze und der Öffnungszeiten des Call Centers Einsatzes existieren.

Die wachsende Flut von Informationen konventioneller oder digitaler Art insgesamt, der gestiegene Wert ihrer Aktualität und dessen Wissen auf unterschiedlichsten Wissensgebieten macht *sachkundige* Hilfe mehr als zwingend erforderlich. Ein einzelner Mensch kann diese Vielfalt von Informationen, die zum großen Teil ungeordnet und unbewertet in unserer Leben fließen, nicht mehr bewältigen. Desgleichen ist Zeit ein ebenso kostbares Gut geworden, als dass man diese für das mühsame Durchforsten der unterschiedlichen Informationshierarchien vergeuden könnte. Hier sind und werden in noch stärkeren Maße die Informationsspezialisten mit ihrer Kompetenz gefragt.

Vor dem Hintergrund der bestehenden Personalprobleme einerseits und der notwendigen, verbesserten Benutzerorientierung andererseits bietet sich also ein Call Center als mögliche Lösung an.

### **2.1 Beispiel 1 - Optimierung der Auskunfts- und Beratungstätigkeit in wissenschaftlichen Bibliotheken**

Die wissenschaftlichen Bibliotheken werden zunehmend an der Qualität ihrer Auskünfte für Wissenschaftler und Studenten gemessen und richten ihr Augenmerk insbesondere auf die Auskunfts- und Beratungstätigkeit.

So kann der Bereich des Call Centers beispielsweise übernehmen

- Auskünfte zu Benutzungsbedingungen, Schulungen, Veranstaltungen, sonstigen Terminen
- Recherchehilfe im Katalog oder in Datenbanken einschließlich Hilfe bei der Benutzung dieser (Hotline)
- Fernleihe oder Document Delivery (Annahme von Bestellungen, Auskünfte dazu ...)
- Beantwortung von Internet- oder E-Mail-Anfragen leichten Schwierigkeitsgrades, Weiterleitung schwierigerer Anfragen an Experten im Hause
- Benutzerbefragungen
- Auftragsrecherchen
- Reklamationsbearbeitung oder -weiterleitung
- Vermittlung an externe Partner für Auskünfte außerhalb der Bibliothek

## **2.2 Beispiel 2: Auskunftagentur/Stadtinformationszentrum für Kunden (Bürger) und Partner (Administration, Firmen, Verbände) einer Stadtbibliothek**

Auch die sich stärker herausbildende Rolle der Öffentlichen Bibliothek als Zentrum der Informationsvermittlung in einer Kommune ermöglicht in Zusammenarbeit entweder mit einem größeren Bibliotheksnetz oder mit den regionalen Einrichtungen der kommunalen Verwaltung den Call Center Einsatz, z. B. für

- Informationsnavigation zu Bürgerinformationen, Verbraucherinformationen
- Informationsagentur für die lokale Infrastruktur (Verwaltungen, Verbände, Sozialdienste)
- Auskunftstätigkeit zum Bibliotheksbestand und zu den -bedingungen / Benutzungshilfe
- Annahme von Medienbestellungen/Kopierwünschen u.a.
- Informationsberatung/Recherchetätigkeiten für Firmen auf Abrechnungsbasis
- Mediendidaktik oder -erziehung in Zusammenarbeit mit den Schulen/Berufsschulen oder diverser Weiterbildungseinrichtungen
- Kombination mit dem Bürgerbüro.

Natürlich sind dies keine neuen Aufgabenfelder. Neu ist jedoch die Organisation der Arbeit unter Zuhilfenahme neuester Kommunikations- und Informationstechnologien, die Dauer der Verfügbarkeit der Dienstleistungen, die neue Qualität der Auskünfte und der Zusammenarbeit mit anderen Partnern zum Wohle des Benutzers.

So ist unumstritten, dass solche Vorteile wie beispielsweise

- kürzere Wartezeiten für den Anrufer
- Bündelung der Fachkompetenz des Personals/ Kontakt mit einem Team zur Beantwortung von Fragen und Lösung von Problemen
- ständige Erreichbarkeit / Erweiterung der Öffnungszeiten
- Imagegewinn für die Bibliothek/Informationsagentur
- Integration von Search-/Datenkommunikation
- Steigerung der Nutzung der Bibliotheksressourcen durch zufriedene Benutzer
- Ersatz aufwendiger schriftlicher Vorgänge
- Beschaffung der Informationen unmittelbar an der Quelle
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses Informationsvermittler - Benutzer hinreichend sichtbar werden.

### 3. Call Center Einsatz in der Kundenberatung des FIZ Karlsruhe

Das FIZ Karlsruhe hat seit 1983 Erfahrungen mit dem Einsatz eines Help Desks zur Unterstützung der Kunden des Online-Datenbanken Dienstes *STN International*. Von Beginn an wurde neben dem Telefon auch E-Mail als Kommunikationsmedium mit TOP-Kunden, wenn auch bis zu Beginn der 90er-Jahre in geringem Umfang, genutzt. Die Hauptaufgaben haben sich im Laufe der Jahre nicht substantiell geändert:

- Informations-Agentur für Neukunden und Interessenten
- Hotline für Notfälle
- Auftrags- und Bestellannahme
- Beschwerde- und Störungsmanagement
- Betreuung der Geschäftspartner (ca. 100 Lieferanten von Datenbanken)
- Telefon-Zentrale

Mit Beginn der 90er-Jahre zeigte sich eine kontinuierliche Zunahme von telefonischen und zuletzt rapide beschleunigt elektronischen Kontakten. Gegenwärtig überholen E-Mails die Telefonate bei über 200 Beratungs-„Gesprächen“ täglich durch sieben Agentinnen im Schichtensatz. Wie in Help Desk Einrichtungen in anderen Dienstleistungs-Sektoren werden die Anliegen möglichst durch die Agentinnen „in der ersten Reihe“ beantwortet, bei schwierigeren oder langwierigen Themen aber Produktspezialisten im Hause, bei Vertriebs- oder Geschäftspartnern hinzugezogen. Im Laufe der Jahre wurde im STN-Verbund ein weltweit abgestimmtes Beratungsnetzwerk für die Kunden geknüpft. Zunehmend häufiger wurden Gespräche „outbound“ d. h. durch

Rückruf beim Kunden geführt. Diese proaktive Handlungsweise wird von den Kunden des FIZ Karlsruhe sehr geschätzt.

1995 wurde eine der bundesweit ersten Plattformen der Call Center-Technologie implementiert. Dadurch wurde eine Ausdehnung des täglichen Beratungszeitfensters und eine höhere Verfügbarkeit erreicht. 1997 gingen in der Kundenberatung drei Tele-Arbeitsplätze in Betrieb, die Verfügbarkeit z. B. an Feiertagen und bei Notfällen wurde damit erhöht. Über die Erfahrungen wurde bereits in diesem Journal berichtet (BIBLIOTHEKSDIENST 32(1998), Heft 10, Seite 1749ff.). Ein bisher letzter Qualitäts-Sprung wurde Mitte 1999 mit der Hochrüstung der ACD-Anlage von Siemens auf das neue „Flex-Routing“-Konzept gewagt, womit die nunmehr vier Tele-Agentinnen die volle Verfügbarkeit der Call Center Funktionen „zu Hause“ erhielten und die Logistik des Einsatzes dezentral nach Gesprächsaufkommen gesteuert werden kann. Damit wurden effiziente Telefonmarketing-Kampagnen z. B. zur Verstärkung der Kundenbindung als neue Aufgabe eingeführt, weitere Kontakt-Dienstleistungen wie die Literatur- und Informationsvermittlung technisch und administrativ integriert und Call Center-Dienste für Dritte möglich. Auf den Einsatz von CTI-Produkten oder Wissensdatenbanken wurde verzichtet, weil die Kosten und der Pflege-Aufwand unserer Meinung nach in keinem Verhältnis zum Nutzen stehen. Bei Mitarbeitern und Kunden ist eine große Akzeptanz des Call Center-Einsatzes festzustellen!

Das FIZ Karlsruhe ist bereit, seine Kenntnisse und Erfahrungen im Call Center Einsatz beratend bei der Planung, dem Aufbau und Betrieb im Bibliotheks- und Informationswesen einzubringen.

#### 4. Neue Entwicklungen und Perspektiven des Call Center-Einsatzes

Aus der Fülle neuer Ideen seien zwei Entwicklungen herausgehoben:

- *Technik:*

Die Integration von Telefon und Internet-Diensten: *Call Me Button*. Der Aufruf einer bestimmten Web-Seite initiiert einen Anruf beim Agenten. Die Entwicklung zum Multimedia Call Center oder Customer Interaktion Center: Anbieten einer Mischung von Push- und Pull-Diensten für Kunden durch entsprechende Werkzeuge des Web-Auftritts

- *Organisation:*

Die Einbettung eines Call Centers in umfassende Konzepte des „Customer Relationship Marketings“, aufbauend auf den Geschäftsprozessen und Kundenbeziehungen einer Organisationseinheit:

- Integration von Vertriebs- und Kundendienstsystemen: z. B. Einsatz des Data-Mining oder Data-Warehousing zur Erfassung und Archivierung täglich

cher Kundendaten, um daraus Kundenverhaltensmuster zu extrahieren und gezielt zur Kundenbindung und Neukundengewinnung einzusetzen

- Ganzheitliche Sichtweise des Kundenkontakt-Managements beginnend bei den Investor Relations über Entwicklungs-, Vertriebs-, Produktions-, Service- und Nutzer-Partnerschaften, über alle betrieblichen Hierarchien und in allen Phasen des Kundenkontaktes hinweg.

Dieser neuen Welt im Kundenkontakt-Management darf man durchaus noch kritisch gegenüberstehen. Solange fundamentale Grundlagen im Umgang mit Kunden, wie z. B. die Informationskompetenz oder Sozialkompetenz der im Call Center agierenden Personen unterentwickelt bleiben, der Inhalt der Beratungstätigkeit unklar oder oberflächlich ausgeprägt sind, werden technische Werkzeuge ihre Wirkung zur Erhöhung der Service-Zufriedenheit für Kunden verfehlen. Das darf andererseits nicht zum Anlass genommen werden, den wünschenswerten und zweckmäßigen Einsatz von Call Center-Diensten im Informations- und Bibliothekswesen zu verhindern.

