



Das Contact Center der Zukunft

Intelligenz im Netz. Effizienz im CRM.

Dr. Heiko Spitzer
Head of Business Consulting, BT

Albstadt, den 25. Januar 2007

Wie zufrieden sind Ihre Kunden?

- Kundenanforderungen an das Serviceniveau steigen stetig
- Kunden sind immer weniger loyal
- Nicht ausreichender Service birgt Gefahr der negativen Mundpropaganda und/oder Abwanderung
- „Always-on“-Mentalität: Kontakt zum Unternehmen rund um die Uhr
- Kontakt wird über multiple Kanäle bei konstanter Servicequalität verlangt (Web, Email, Voice, Fax, SMS).
Neue Technologien müssen integriert werden
(z.B. interaktives TV)
- Kunden verlangen ein Lernen im Kundenkontakt
(Benchmark Amazon)



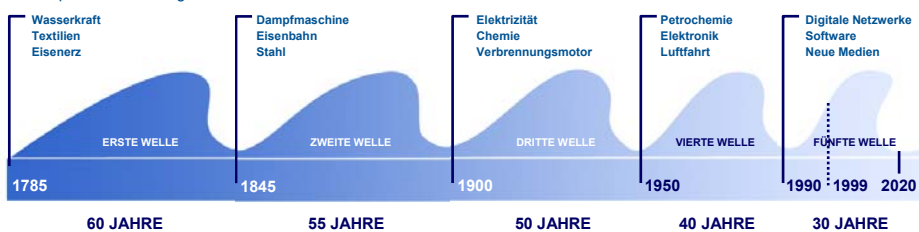
Agenda

- BT
- Trends im Contact-Center-Geschäft
- From Agent to Expert



Die Business-Welt verändert sich

Schumpeter's Technologiewellen



- Konvergenz von Sprach- und Datennetzwerken, von Fest- und Mobilfunknetzen, von Netzwerkinfrastruktur und Services
- Umfassende Vernetzung von Mitarbeitern, Standorten, Lieferanten, Partnern und zunehmend auch der Kunden – national und global

Wir befinden uns im Zeitalter der digital vernetzten Wirtschaft.

BT Research @Astral: The Innovation Imperative

Wir leben in einer digital vernetzten Wirtschaft

- Vorangetrieben und ermöglicht durch eine universelle Netzwerk-konnektivität und Konvergenz
- Globale Märkte
- 24 x 7 Gesellschaft
- Stetig steigende Kundenerwartungen
- Sehr starker Wettbewerb
- Wandel findet in sehr stark beschleunigten Schritten statt
- Differenzierung

Die Notwendigkeit zur Innovation war nie dringender gewesen, um Wettbewerbsvorteile und wirtschaftlichen Erfolg zu erlangen.

Innovation is opening its doors to the world



Beispiel I für die digital vernetzte Wirtschaft



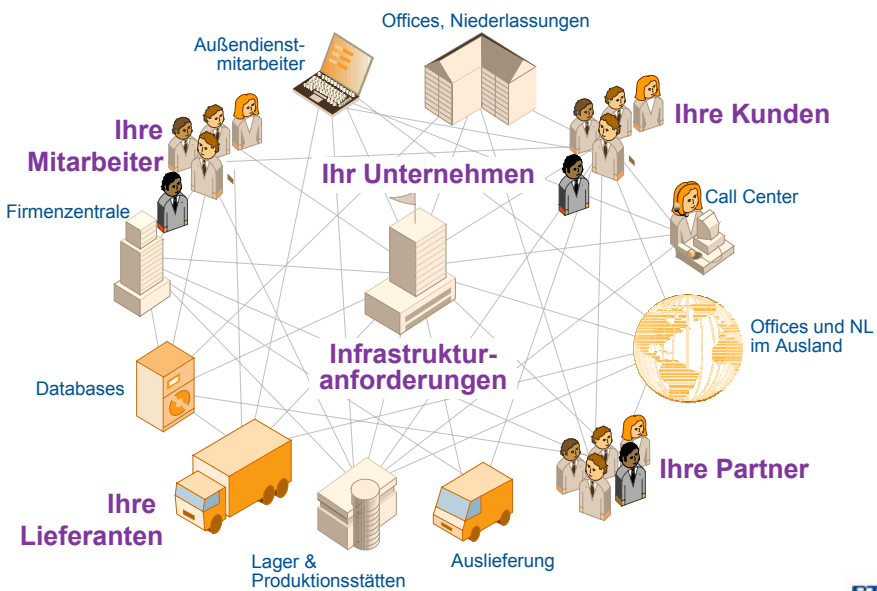
Beispiel II für die digital vernetzte Wirtschaft



© BT 2007

6 BT

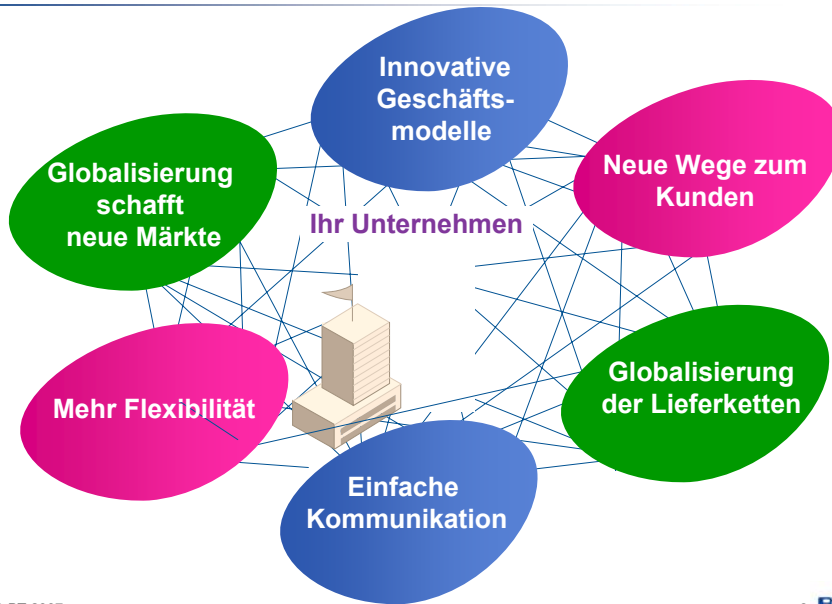
Die digital vernetzte Wirtschaft



© BT 2007

7 BT

Nutzen Sie Ihre Chancen



© BT 2007



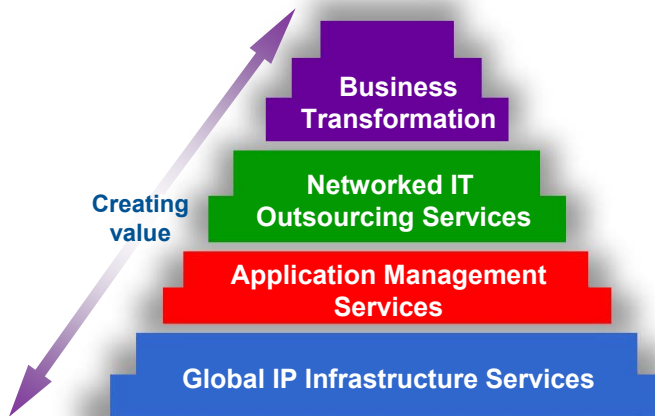
BT unterstützt Sie auf Ihrem Weg in die digital vernetzte Wirtschaft

BT entwickelt, implementiert und managt globale und zukunftsweisende IT- und Netzwerkservices, die Ihr Unternehmen auf seinem Weg in die digital vernetzte Wirtschaft unterstützen.

© BT 2007



BT verfolgt eine klare Strategie



End-to-End Bereitstellung von globalen IT- und Netzwerkservices für international tätige Unternehmen und Öffentliche Verwaltungen mit vielen verteilten Standorten.

© BT 2007

10

Globales Netzwerk



- Weltumspannendes Netzwerk umfasst über 120 Länder
- Eines der größten IP-Netzwerke Europas
- Service- und Netzwerkmanagementcenter in den wichtigen Wirtschaftszentren weltweit

© BT 2007

11

Eigene Infrastruktur in Deutschland



- ➔ Über 11.000 km Glasfasernetz
- ➔ Mehr als 100 Zugangsstandorte deutschlandweit
- ➔ Netzverfügbarkeit bis 99,95%
- ➔ BT City Fibre Networks in Wirtschaftszentren

Das flächendeckende Netz von BT stellt kundennahe Netzzugänge sicher.

Unsere Kunden weltweit – eine Auswahl



Struktur der BT Group



BT Global Services ist BT's weltweiter Unternehmensbereich für zukunftsweisende IT- und Netzwerkservices.

Kennzahlen BT Group und BT Global Services

	BT Group	BT Global Services Gesamt	BT in Deutschland
Umsatz* (in Mio. €)	27.935	9.572	701
Mitarbeiter** (ca.)	102.100	24.600	1.400

* Angaben per 31.März 2005

** Stand 15. Juni 2005

BT's CRM-Welt im Überblick



13,3 Mrd. £ Umsatz pro Jahr (ca. 22 Mrd. €)

360 Mio Transaktionen pro Monat

1,2 Mio Transaktionen pro Monat



20.000 Call-Center-Agenten

2.500 Vertriebsmitarbeiter

16.000 Service-Techniker

22.500 Siebel-Anwender

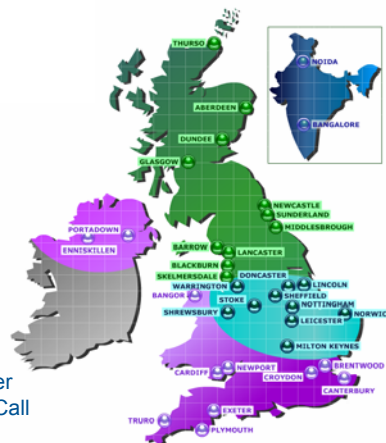
Credentials BT

BT verfügt über...

- 30 Call Center in Großbritannien
- 2 Offshore Call Center in Indien
- und beantwortet 800.000 Anrufe täglich!

BT legt Wert auf Qualität in der Kundenbetreuung ...

- und misst dies mittels interner und externer Vergleichskennzahlen wie z.B. durch die Call Centre Association definiert
- und erstellt regelmäßig Reviews und leitet hieraus Maßnahmen zur Steigerung der Qualität ab.





Agenda

- BT
- **Trends im Contact-Center-Geschäft**
- From Agent to Expert



Rahmen der Studie



- Explorative Studie (Fragebogen; Mystery Calls; Mystery Mails) zum Kundenmanagement
- Umfrage der Hochschule Albstadt-Sigmaringen in Zusammenarbeit mit BT; Leitung Prof. Dr. Hirsch
- Erstellungszeitraum: 06.10.2005 – 26.01.2006 und 23.03.2006 – 06.07.2006

Untersuchungs-instrumente:

- Fragebogen
- Mystery Calls
- Mystery Mails

Einbezogene Sektoren:

- Automotive
- Government
- Insurance
- Pharma
- Retail Banking
- Utilities

© BT 2007

© BT 2007 (Germany) GmbH & Co. oHG

20

Kundenmanagement hat für die meisten der untersuchten Sektoren Priorität – dies belegt die Rücklaufquote des Fragebogens

Fragebogen	Gesamt	Auto- motive	Govern- ment	Insurance	Retail Banking	Pharma	Utilities
Anzahl befragter Unternehmen	671	83	209	69	99	152	59
Anzahl der Rückläufe	161	11	54	19	35	27	15
Rücklaufquote	23,9 %	13,3 %	25,8 %	27,5 %	35,4 %	17,8 %	25,4 %

Mystery Calls	Gesamt	Auto- motive	Govern- ment	Insurance	Retail Banking	Pharma	Utilities
Anzahl befragter Unternehmen	1.056	232	136	207	168	35	248
Anzahl erreichbarer Unternehmen	951	232	132	181	164	32	186
Rücklaufquote	90,9 %	100 %	97,6 %	87,4 %	97,6 %	91,4 %	75,0 %

Mystery Mails	Gesamt	Auto- motive	Govern- ment	Insurance	Retail Banking	Pharma	Utilities
Anzahl befragter Unternehmen	1.100	160	136	207	182	108	248
Anzahl erreichbarer Unternehmen	867	168	150	141	144	57	207
Rücklaufquote	73,8 %	88,8 %	90,3 %	68,1 %	79,1 %	52,8 %	83,5 %

© BT 2007

21

Technologie und deren Vernetzung als notwendige Grundlage für zukunftsfähiges Kundenmanagement

- Etwa 21% der befragten Unternehmen verwenden neben Basistechnologien wie Automatic Call Distributor (ACD) und Computer Telephony Integration (CTI) neue und zukunftsorientierte Technologien wie Call Logging Systeme (CLS) oder Interactive Voice Response (IVR)
- Technologische Ausstattung der Contact Center variiert in den Branchen
- 57% der Kommunikationskanäle sind miteinander vernetzt
- Vernetzung wird als Basis für eine umfassende System-, Prozess- und Datenintegration bewertet
- Fehlende Datenintegration ist für 45 % der Unternehmen ein Haupthindernis für den Erfolg ihres Contact Centers

Zukunfts- und Kundenorientierung im Contact Center nur bedingt zufriedenstellend

- 31% der Mystery Mails blieben unbeantwortet
- Es werden nicht alle Potenziale zur Vertiefung der Kundenkenntnis im Contact Center genutzt
- 79% der Unternehmen unterteilen ihre Kunden in verschiedene Segmente
- Nur die Hälfte der telefonischen Anfragen wurden effizient beantwortet



Optimierung der Kostenstruktur durch gehostete Lösungen

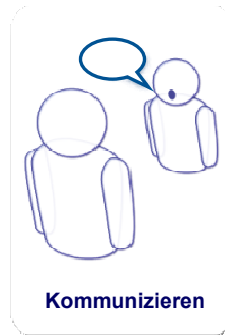
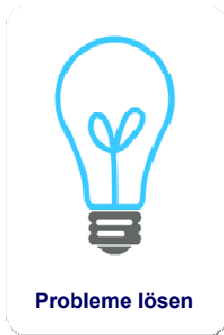
- 33% der Unternehmen müssen die Kosten im Contact Center senken
- Kostensenkungsvorgaben betragen 3–10 % pro Jahr
- Kosteneinsparungen sollen hauptsächlich mit innovativen Technologien erreicht werden
- Technologie wird als zentrales Thema bei der Unterstützung von Contact Center-Prozessen gesehen und muss zukunftssicher sein
- 67% der Unternehmen mit outgesourcetem Contact Center planen weitere Outsourcing-Aktivitäten
- VoIP wird nur in 12 % der Unternehmen genutzt



- BT
- Trends im Contact-Center-Geschäft
- **From Agent to Expert**



Was muss ein Contact-Center tun?



Eine digital vernetzte Wirtschaft schafft ein neues Demand-Delta

Kundenerwartung

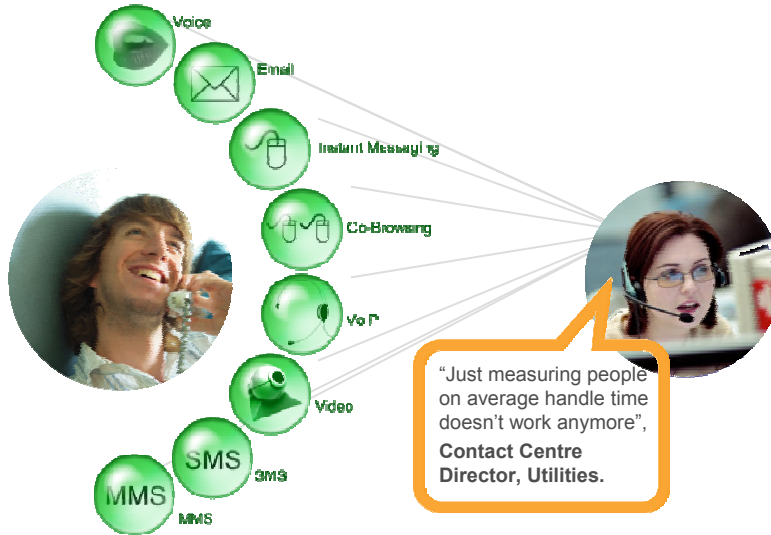
Unternehmen



“Businesses are by nature internally focused and interactions with customers fundamentally adversarial. Customer service staff are trained to keep calls short, sell high margin items that customers don't need and generally give the customers as little as possible”

Deery & Kinnie, 2002

Neue Kontaktwege stellen die Contact-Center vor neue Herausforderungen

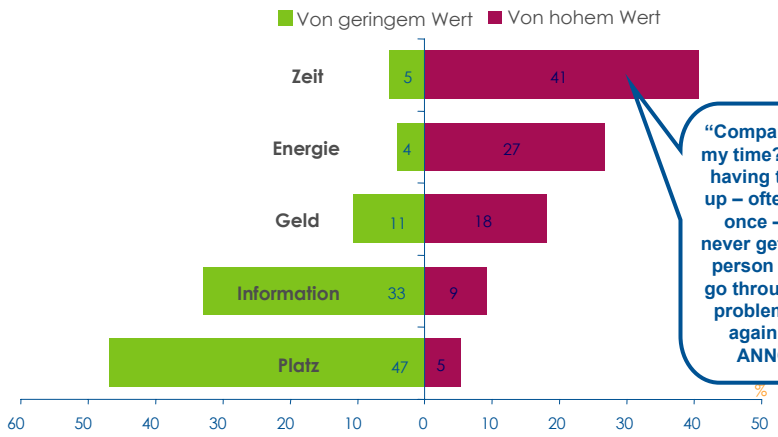


“Just measuring people on average handle time doesn't work anymore”,
Contact Centre Director, Utilities.

Zwischen 1997 und 2003 stieg der Anteil von Anrufen mit komplexen Inhalten von 22% auf 27%, während der Anteil sogenannter "einfacher" Anrufe von 67% auf 61% fiel. *Henley Centre, 2005.*

Was der Kunde wertschätzt...

Welche Ressource ist im alltäglichen Leben die wertvollste? Ihre...



“Companies wasting my time? I am always having to ring them up – often more than once – and I can never get to the same person so I have to go through the same problem again and again – IT'S SO ANNOYING!!!”

Das richtige Gleichgewicht finden

“While business processes, economic pressures and technology all combine to favour the **growth of CRM**, human factors are beginning to point in the other direction, as both customers and customer service people become less satisfied with the experience”,

Vic Hallows, Davox.

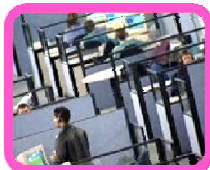


Die 3 Contact Center Modelle



1. Das “Fließband” Contact Center

Der Contact Center Agent



2. Das “Individualisiertes Massenfertigungs-” Contact Center

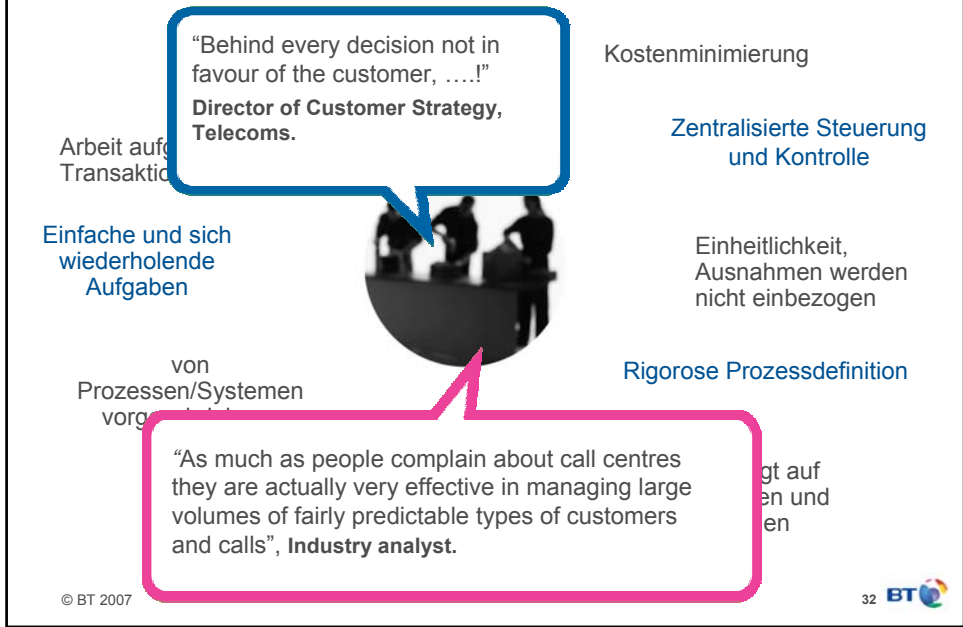
Der Contact Center Berater



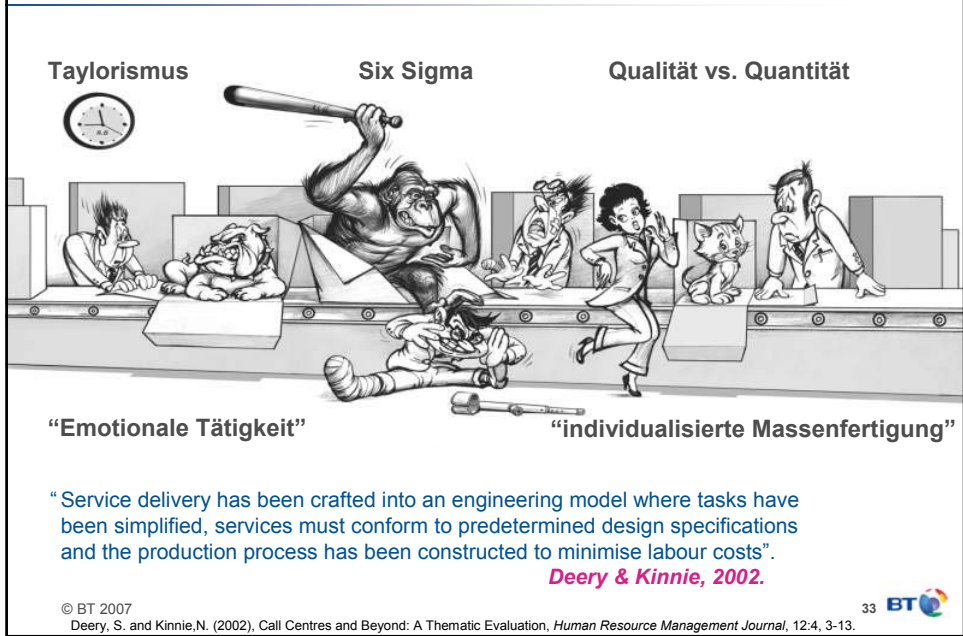
3. Der vernetzte Experte

Der Experte

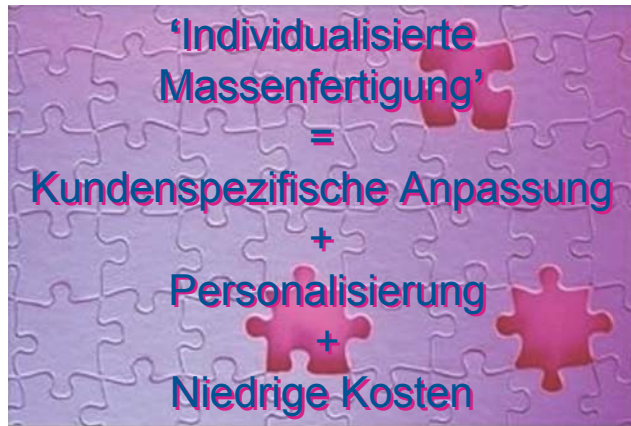
“Fließbandarbeit” zur Geringhaltung der Kosten
 Charakteristika der sogenannten ‘Call Factory’



Das “Fließband-Modell”:
 Handhabung von Gegensätzen



Individualisierte Massenfertigung:
Grundstein eines personalisierten Kundenverhältnisses



“Mass customisation is far from being an expensive luxury. It's the only approach that makes commercial sense in an environment where customers have choice and the will to exercise it”,

CM Insight, 2005.

Individualisierte Massenfertigung: Ein erster Schritt hin zum Kunden
Charakteristika

Die Kundenerfahrung wird effektiv

“The contact centre is not simply an expense but is a critical strategic revenue and marketing component of any company. The ones that recognize this will thrive. Companies that don't recognize this and don't address the issues involved will fade”, **Industry analyst.**

Automatisierung wird zur Minimierung der Kosten und Handhabung geringwertiger Transaktionen genutzt

Solide aber flexible Prozesse

Geringere Mitarbeiterfluktuation

Messungen basierend auf Kundenanforderungen, Wert und durchgehender Bearbeitung

Kostensenkung durch Senkung der cost of failure and waste

Erhöhung der Rate von Anfragen, die im Erstkontakt vollständig bearbeitet werden

Messungen basieren auf Qualität, Kundenbindung und Kosten

Mitarbeiter kann in begrenztem Rahmen eigenverantwortlich handeln

Hohe Anforderungen an Produkt-, Prozess- und Menschenkenntnisse

Kontakt Center als Mittelpunkt der Service-Delivery-Kette

Vorteile der individualisierten Massenfertigung gegenüber dem Fließband-Modell



- Kundeninteraktionen um 6% -13% gestiegen*
- Qualität der Anrufe bei großen Teams 9 bis 12% geringer als bei kleinen Teams*
- Die Qualität eines Kundenkontaktes kann zu über 40% durch Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Frontbereich, unterstützendes Management und kleine Teams positiv beeinflusst werden *
- 25% höhere Produktivität **
- Cost of Failure um 50% reduziert (in Fließband-Call-Centern kann diese bis zu 70% betragen) **
- Kundenrückrufe um 50 % gesenkt ***
- Kundenzufriedenheit um 31% gesenkt ***

* CM Insight/ Aston University, 2005.

** Seddon, 2003.

*** BT 21CCE (Lynne Jiggins & Dave Mitchell).

CM Insight (2005), *The Truth About Contact Centre Transformation*, *CM Insight/Aston Business School White Paper*.
Seddon, J. (2003), *Freedom from Command and Control: A Better Way to Make Work Work*, Vanguard Education.

Gründe, warum die "individualisierte Massenfertigung" nicht angewendet wird, liegen häufig in der Unternehmenskultur



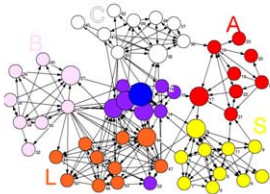
- Konzepte liegen häufig außerhalb des gewohnten Denkrahmens
 - Contact Center steht oft nur am Rand eines Unternehmens
 - Customer Service ist nicht im Vorstand vertreten
 - Produktivitätsstatistiken sind einfacher zu handhaben (als Begriffe wie Kundenbindung), auch wenn sie die Realität nicht widerspiegeln
 - Silo-Mentalität, auch in Bezug auf das Management der Ende-zu-Ende-Bezugskosten
 - Furcht vor steigenden Kosten
 - Furcht vor der Komplexität der Ende-zu-Ende Aktivitäten ,
- Voraussetzung ist ein großer kultureller Wandel – sowohl für Agenten als auch für Manager
 - Manager haben kein Vertrauen in die Frontlinie
 - Es werden andere Beratungs- und Managementfähigkeiten benötigt
- Das Modell wird als kostenintensiver empfunden
 - Die Gesamtkosten sinken durch die Reduzierung der Cost of Failure and Waste
 - Die Kosten des Contact Centers auf Basis der Kosten je Anruf/Transaktion können steigen
 - Kosten für Mitarbeiter- und Kundenverluste sinken

Der vernetzte Experte
In diesem Modell werden Kunden und Experten zusammengeführt

Der Kunde wird mit demjenigen zusammengeführt, der sein Problem am besten lösen kann

Beruhrt auf Skills-Based-Routing, Workflow Management and detaillierten Organisations- sowie Wissensverzeichnissen

Qualität wird hervorgehoben (wahrscheinlich ein gebührenpflichtiger Service)



Wissensgemeinschaften (knowledge communities), auch über die Unternehmensgrenzen hinaus

Expertise unabhängig vom Standort – verstärkte Nutzung von ‘Heimarbeitern’ und ‘rightsourcing’

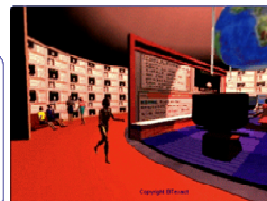
Beseitigt den Kontakt-Center-Engpass

Einstellen der besten Leute

Autonom agierende Individuen mit individuellen Arbeitsabläufen

Automatisierung wird zur Abwendung von geringerwertigen Anrufen genutzt

The Contact Centre of Tomorrow?



Change or Die!

“Most of the call centre industry has been developed as a way to increase productivity through economies of scale. The organisational mindset, facilitated by innovative technologies has, from the beginning, been used to simplify and routinise tasks to establish tight control and surveillance mechanisms.

No matter what technological developments are introduced, unless there is a fundamental shift in the way work is organised, it is unlikely jobs done in customer contact centres of the future are going to require greater skills or be any more rewarding, than much of the call centre work of the present”,

Thompson and Callaghan (2002).

Thompson, P. and Callaghan, G. (2002), Skill Formation in Call Centres, in Holtgrewe, U., Kerst, C. and Shire, K. (eds), *Re-Organising Service Work: Call Centres in German and Britain*, Ashgate, 105-122.

© BT 2007

40 

Agenda

- BT
- Trends im Contact-Center-Geschäft
- From Agent to Expert





Vielen Dank!
Haben Sie Fragen?

Offices worldwide

Telecommunications services described are subject to availability and may be modified from time to time. Services and equipment are provided subject to British Telecommunications plc's respective standard conditions of contract. Nothing in this publication forms any part of any contract.

© British Telecommunications plc 2006

