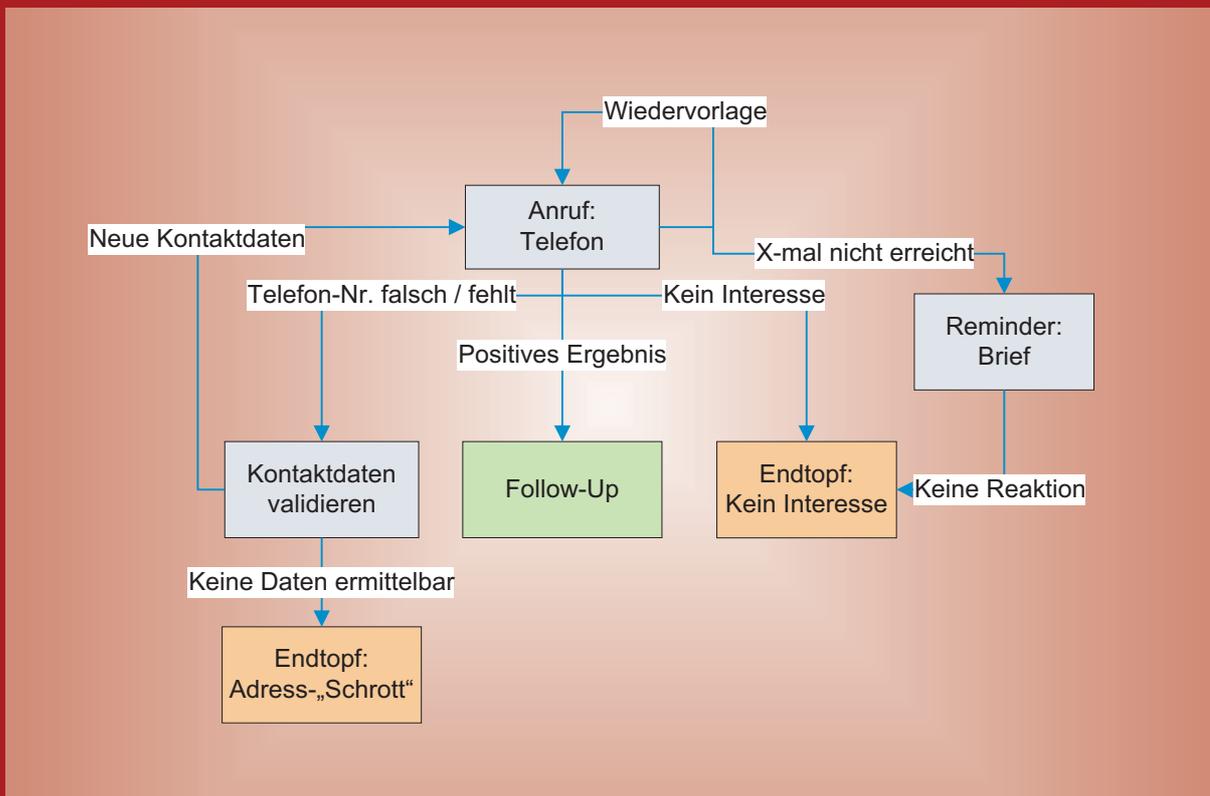


# Kampagnen effektiv planen, steuern und durchführen



# Kampagnen designen, effektiv steuern und durchführen

## Inhalt:

1	Vorwort.....	1
2	Aufbau einer Kampagne.....	2
2.1	Ziele definieren.....	2
2.2	Zielgruppe identifizieren.....	2
2.3	Aufbau einer Kampagnenstruktur.....	6
2.3.1	Der erste Schritt.....	6
2.3.2	Vorschlag für eine Methodik:.....	10
2.3.3	Vertiefung aktives Telefonmarketing.....	12
2.3.4	Die Mikrosicht einer Aktionsstufe.....	13
3	Erfolgsauswertung und Steuerungsgrößen.....	14
4	Technische Umsetzung.....	16
4.1	Design von Kampagnen.....	16
4.2	Operative Durchführung.....	16
4.2.1	Datenstruktur:.....	16
4.2.2	Import von Zielgruppendaten:.....	17
4.2.3	Abbildung von (mehrstufigen) Kampagnen:.....	17
4.2.4	Das Arbeiten der Anwender.....	21
5	Steuerung von Kampagnen:.....	22
5.1	Vergangenheitsbezogene Sicht:.....	22
5.1.1	Dokumentation, was geschehen ist.....	22
5.1.2	Die zeitliche Dimension.....	22
5.1.3	Die monetäre Dimension.....	23
5.1.4	Die quantitative Dimension.....	24
5.1.5	Die qualitative Dimension.....	25
5.2	Aktuelle Projektsteuerung:.....	26
5.2.1	Füllungsgrad der Kampagne.....	26
5.2.2	Mitarbeiterplanung.....	27
6	Kommunikation wird von Menschen gemacht.....	27
6.1	Den Menschen mit ins Boot holen.....	27
6.2	Mitarbeiter schulen.....	27
6.3	Ängste abbauen.....	28
7	Anhang:.....	28
7.1	Literaturhinweise.....	28
7.2	Glossar.....	29

## 1 Vorwort

Sie sitzen am Feierabend gemütlich mit Freunden zusammen im Wohnzimmer, trinken ein Glas Wein und unterhalten sich über die letzten Urlaube. Dann klingelt das Telefon. Ein gestresster Mensch liest Ihnen einen Angebotstext vor, bei dem Sie keinesfalls „nein“ sagen können. Aber der Mensch hat Sie

weder gefragt, ob Sie dieses Angebot überhaupt benötigen, noch ob der Anruf stört, ... Sie haben keine Chance überhaupt zu Wort zu kommen. Am Ende des Vorlesens angekommen, erhalten Sie die erste Interaktionsmöglichkeit, als Sie gefragt werden: „Und Herr Müller, solch einem Angebot können Sie doch gar nicht widerstehen? In welcher Farbe möchten Sie das Angebot? In Gelb oder Schwarz?“.

Wenn Sie solche oder ähnliche Erfahrungen gemacht haben, geht es Ihnen wie vielen anderen Menschen. Werbung, die nervt. Für Werbungstreibende der Super-GAU. Leider sind wir als Werbungstreibender oft ebenso „kurzsichtig“. Wir haben es verlernt, in den Köpfen unserer Kunden und potentiellen Abnehmer spazieren zu gehen und unsere Werbung durch deren Brille zu sehen.

Kommunikation, die intelligent gemacht ist, Emotionen weckt, kommt immer noch an. Aber es kommt darauf an, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Sicherlich erinnern sich noch viele an das Moorhuhn-Computerspiel, das vor einigen Jahren wie ein Virus alle PC's infizierte. Inzwischen ist daraus eine ganze kommerzielle Familie geworden. Oder denken Sie an die Einführung des neuen Fiat 500. Bevor das Auto überhaupt in den Verkaufsräumen stand, haben zig-tausende Besucher bereits online ihren Fiat 500 kreiert und individualisiert.

Allen gemeinsam ist aber, dass nach einem Initialkick, der Konsument selbst aktiv geworden ist, der Spieltrieb geweckt wurde und somit eine Sogwirkung geschaffen werden konnte. Der Konsument überlegt nicht ein Auto zu kaufen, sondern es ist hipp mit einem Dolce Vita Lebensgefühl durch die Gegend zu fahren.

## 2 Aufbau einer Kampagne

### 2.1 Ziele definieren

Zu Beginn einer Kampagne ist das Kampagnenziel klar festzulegen. Was soll durch die Kampagne erreicht werden? Wollen Sie den Abverkauf stärken, die Bekanntheit der Marke erhöhen oder neue Leads für die zukünftige Marktbearbeitung generieren? Das sind völlig verschiedene Stoßrichtungen. Zur Zielkontrolle sind messbare Ziele von Vorteil. Also was wollen Sie in welcher Zeit erreichen?

Beispiel:

Wir wollen in den nächsten drei Monaten 100 Termine mit neuen Interessenten für unsere Außendienstmitarbeiter generieren.

Damit ist das Ziel hinsichtlich dem Kampagnenerfolg und dem Betrachtungszeitraum klar gesteckt:

Wir wollen .....

innerhalb der nächsten .....erreichen.

### 2.2 Zielgruppe identifizieren

Wenn das Kampagnenziel festgelegt ist, dann gilt es die richtige Zielgruppe zur Zielerreichung auszuwählen. Malen Sie sich Ihren zukünftigen Idealkunden im Geiste vor Augen. Wie sieht er aus? Was kennzeichnet ihn?

So gelangen Sie zum Idealkundenprofil. Dabei können Sie Ihren Idealkunden beschreiben hinsichtlich:

- Soziodemografischer Faktoren:  
Geschlecht, Alter, Einkommen, Wohnraum, Hobbys, ...

- Unternehmensspezifischer Faktoren:  
Branche, Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Tätigkeitsfeld (national ⇔ international), Aktionsradius, usw.

Im B-to-B Bereich zusätzlich:

- Einzelner Entscheider ⇔ Entscheidungsgremium

Speziell bei einem Entscheidungsgremium ist festzulegen, wer die Entscheider sind und welche Rollen diese spielen.

Beispiel:

Im Bereich CRM-Softwarebeschaffung ist der Vertriebsleiter der primär betroffene Ansprechpartner und übernimmt die Rolle des „Anwenders“. Der IT-Leiter fungiert zumeist als „Wächter“ und prüft Checklisten ab. Der Geschäftsführer gibt die Finanzmittel frei und ist der eigentliche „Entscheider“. Oft findet sich ein „Coach“, der Ihnen wertvolle Informationen aus dem Unternehmen liefert, die Entscheidungsprozesse und internen Koalitionen kennt und Sie unterstützt. Teilweise übernehmen die gleichen Personen zu unterschiedlichen Zeiten auch unterschiedliche Rollen. Aber jede Person bedarf einer anderen Form der Ansprache!

Mein Idealkunde für die Kampagne sieht wie folgt aus:

**Für B-to-C:**

Kriterium	Ausprägung
Geschlecht	
Altersspanne	
Einkommen	
Hobbies	
Wie wohnt er / sie?	
Freizeitgestaltung	
Anzahl Personen im Haushalt	
Familiensituation	
Auto	
Interessiert an: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur</li> <li>• Sport</li> <li>• Medien</li> <li>• ...</li> </ul>	
Werte	

**Für B-to-B:**

Kriterium	Ausprägung
Umsatz	
Mitarbeiteranzahl	
Branche	
Gründung	
Anzahl Niederlassungen	
Direkter / Indirekter Vertrieb	
Konjunkturaussichten	
Wer wendet Produkt / Dienstleistung an?	
Wer entscheidet über Budget?	
Wer beeinflusst die Entscheidung?	
Unternehmenskultur / Werte	
Aktionsradius (regional, national, international)	
Unternehmenssprache	

## 2.3 Aufbau einer Kampagnenstruktur

„Der Köder muss dem Fisch schmecken. Nicht umgekehrt!“

Erfolgreich ist eine Kampagne, wenn das Kampagnenziel erreicht wird. Das wird nur gelingen, wenn die Kampagne von der anvisierten Zielgruppe entsprechend angenommen wird.

### 2.3.1 Der erste Schritt

Also gilt es zu überlegen, über welchen Kommunikationskanal Sie die beste Aufmerksamkeit zu welchem Zeitpunkt bei Ihrem Idealkunden erreichen können. Rechtliche Restriktionen verbieten einige Kommunikationskanäle. So ist es im Business-to-Consumer-Bereich z.B. verboten, ohne vorherige Einwilligung potentielle Kunden anzurufen. Hier sind kreative Ideen gefragt, wie man den Anruf durch den Interessenten initiieren kann.

#### Beispiel:

Sie veröffentlichen eine Pressemitteilung, in der Sie einen kostenlosen Ratgeber anbieten. Interessierte können die Service-Nr. 0800/ 4711 anrufen und dort den kostenlosen Ratgeber anfordern. An der Hotline sitzen Verkaufsexperten, die den Kunden zu dem Thema des Ratgebers erstklassig beraten und Interesse an den Produkten des Unternehmens wecken. Dann kann neben dem Ratgeber auch gleich die Produktinformation zugeschickt werden. Die Basis für ein erfolgreiches Nachfassgespräch ist somit bereits gelegt.

Jeder Kommunikationskanal bietet Vor- und Nachteile. In der nachfolgenden Übersicht sehen Sie unterschiedliche Kommunikationskanäle mit Vor- und Nachteilen sowie den geeigneten Einsatzgebieten aufgeführt:

Kommunikationsmittel	Besuch	Brief, Fax, Email	Empfehlung	Telefonmarketing	Internet	Anzeigen, Werbespots	Messen
<b>Kriterium</b>							
<b>Anwendung</b>	meist durch Mailing / Telefon vorbereitet	gleichzeitige Information an eine potentielle homogene Zielgruppe, z.B. Interessenten	Problem: Verkäufer <-> Käufer Misstrauen des Käufers dem Verkäufer gegenüber (Wen man nicht kennt, dem vertraut man nicht. Und wem man nicht vertraut, mit dem macht man keine Geschäfte). Bestehende Kunden werden zur Neukundenakquise aktiviert durch Prämien etc.	Neben persönlichem Besuch direkteste und verbindlichste Form der Kundenansprache	Stark eingegrenzte Zielgruppe: - männlich - gut gebildet - hohes Einkommen Werbemöglichkeiten: - Eigene Homepage mit Bestellmöglichkeit - Produktangebote in Shopping-Malls, virtuellen Messen - Versenden von Emails an Interessentenadressen	Klassische Medien (Zeitungen, Zeitschriften, Radio, Fernsehen) steigern Bekanntheit und Image klassische Medien mit Direkt-Marketing-Komponenten koppeln, z.B. Tip-on-Cards (aufgeklebte Responsekarten auf Anzeigen), Antwortcoupons oder Telefon-Nr. in Werbespot (DRTV).	Neukundenakquise laut Befragung durch Ausstellungs- und Messeausschuss (AUMA). Abschlüsse nur durch konsequentes Follow-Up erzielbar. Verkauft wird auf der Messe letztendlich nur der Präsentationstermin vor Ort.
<b>Geeignete Produkte / Dienstleistungen</b>	Erklärungsbedürftige Angebote hochpreisige Produkte klar definierte kleine Zielgruppe, da Vertriebsmitarbeiter pro Tag max. 4-7 Besuche schafft Branchen, z.B. Investitionsgüter, Maschinen- und Anlagenbau, Finanzdienstleistungen	Wenn Kaufkraft, Bedarf und Kaufgewohnheiten einer Zielgruppe bekannt sind Große Zielgruppen, die schnell erschlossen werden sollen Produkte mit hoher Gewinnspanne Branchen: Verlage, Finanzdienstleistungen	Angebote, die vom Kunden Vertrauensvorschuss erfordern Hochpreisige Angebote, die langen Entscheidungsprozess bedingen Bei schlechtem Image Austauschbare Angebote Branchen: Finanzdienstleistungen, Immobilien, Bau, Dienstleistungen	Bekannte Unternehmungen mit positivem Image Wenig erklärungsbedürftige Produkte Homogene Zielgruppe, weil Telefonagent sich einfach auf Bedürfnisse der Zielgruppe einstellen kann	Angebote mit hohem Informationsinteresse, da der Nutzer die Initiative ergreifen muss Unternehmen, die vornehmlich an junge Menschen mit guter Ausbildung verkaufen Innovative Produkte, die im Internet auf großes Interesse der Zielgruppe trifft	Angebote, die auf breites Interesse stoßen Angebote für klar definierte Zielgruppe, z.B. Bäcker mit Ladengeschäft Angebote, die vom Kunden Vertrauensvorschuss erfordern, da positives Image aufgebaut wird Wenig erklärungsbedürftige Produkte, da in	Anbieter von Produkten mit fest etablierten Messen, z.B. CeBIT Verkäufer, die keine Hemmung haben, fremde Leute anzusprechen Business-to-Business-Angebote



Kommunikationsmittel Kriterium	Besuch	Brief, Fax, Email	Empfehlung	Telefonmarketing	Internet	Anzeigen, Werbespots	Messen
						Anzeige nur begrenzt Platz zur Argumentation Branchen: Konsumgüter, Banken, Versicherungen	
<b>Vorteile</b>	Argumentation individuell auf Kunden abgestimmt Prospekte sofort überreichbar Einsatz sämtlicher Überzeugungsmittel, z.B. Rhetorik, Körpersprache direkte Beeinflussung möglich	Konkurrenz kann Umfang und Häufigkeit der Werbeaktionen nicht verfolgen ausgezeichnete Testmöglichkeiten + über Scoringverfahren. Somit Reduzierung der Streuverluste einfach gestaltbar über Standardtextverarbeitung	Empfehlungen bilden guten Gesprächseinstieg beim Kunden Potentielle Kunden können bereits vorqualifiziert werden Kundenbindung steigt	Direktes Feedback vom Kunden Relativ niedrige Kontaktkosten Aktion von heute auf Morgen veränderbar Sehr gut geeignet, um Adressen zu qualifizieren	Geringe variable Kosten Aufgrund Interaktivität kann Angebot auf Interessen des Nutzers abgestimmt werden	Große Auswahl an Werbeträgern. Dadurch genaue Zielgruppenansprache möglich Quasi nebenbei steigt Bekanntheitsgrad der Unternehmung Niedrige Kontaktkosten, betrachtet man den 1000er-Kontaktpreis Kontaktaufnahme auch mit Personen, deren Adresse oder Tel-Nr. für Werbezwecke nicht zur Verfügung steht	Kunde geht auf die Messe, um sich über Angebote zu informieren. Ist also aufgeschlossen. Unternehmung hat Heimspiel, da Interessent zum Stand kommt. Messebesucher häufig Entscheider
<b>Nachteil</b>	hohe Kosten (Fahrzeit, Vorbereitung, Warten) Hemmschwelle	Starke Konkurrenz im Briefkasten bzw. am Schreibtisch Hohe Wegwerfquote Keine Rückkoppelung oder direkte Bestellannahme möglich verzögerte Reaktion Kontaktaufnahme nur	Hoher Aufwand, da bestehende Kunden motiviert werden müssen	rechtliche Beschränkungen: keine Privatpersonen oder Unternehmungen (ohne Geschäftsbeziehung) ohne vorherige Genehmigung, die z.B. durch ein	Hohe Einstiegskosten für Programmierung und Pflege der Homepage Unsichere Zahlungen übers Internet Nur bestimmte Zielgruppen erreichbar	Niedrige Beachtungschance Geringe prozentuale Response Geringe Flexibilität aufgrund langer Vorlaufzeit Öffentliche Werbung: auch Konkurrenz	Selektieren von echten Interessenten und Prospektsammlern ist schwierig Interessent kann Angebot direkt mit Konkurrenz vergleichen Wenig geeignet für



Kommunikationsmittel	Besuch	Brief, Fax, Email	Empfehlung	Telefonmarketing	Internet	Anzeigen, Werbespots	Messen
<b>Kriterium</b>		mit Personen, deren Adressen zu Werbezwecken zur Verfügung stehen Mailing per Fax, Email an Privatleute ohne vorherige Zustimmung verboten. Im Business-to-Business-Bereich zumindest konkludente Zustimmung notwendig.		vorgeschaltetes Mailing eingeholt werden kann. Unaufgeforderte Anrufe werden oft als Eindringen in Privatsphäre empfunden		erfährt Werbebotschaft Limitierte Testmöglichkeiten: Außer bei Beilagenschaltung muss immer die Gesamtauflage belegt werden Hohe Streuverluste, z.B. bei Fernsehen oder Rundfunk	Dienstleister

**Abbildung 1: Verschiedene Kommunikationswege im Vergleich**

Mit einer einstufigen Aktion, z.B. ein Mailing an 10.000 potentielle Kunden, wird man i.d.R. nicht sehr erfolgreich sein. Das Ergebnis können Sie zwar perfekt messen, aber die Response liegt erwartungsgemäß deutlich unter 3 %.

Seine Wirkungskraft entfaltet das Kampagnenmanagement, wenn verschiedene Aktionsstufen intelligent miteinander verknüpft werden:

**Beispiel:**

Jede Woche werden 100 Unternehmen per Post angeschrieben und auf ein Problem und mögliche Lösungsansätze hingewiesen. In der darauf folgenden Woche werden diese angeschriebenen Unternehmen von Verkaufsberatern nachtelefoniert und ein Beratungsgespräch angeboten.

So kann ein Prozess auch mit wenig Personaleinsatz über einen langen Zeitraum kontinuierlich erfolgreich durchgeführt werden.

### 2.3.2 Vorschlag für eine Methodik:

Investieren Sie viel Zeit und gute Gedanken in die erste Aktionsstufe. Evtl. benötigen Sie sogar mehrere Startaktionsstufen. Jetzt gilt es aber weiter zu denken. Wie kann der angesprochene Interessent darauf reagieren?

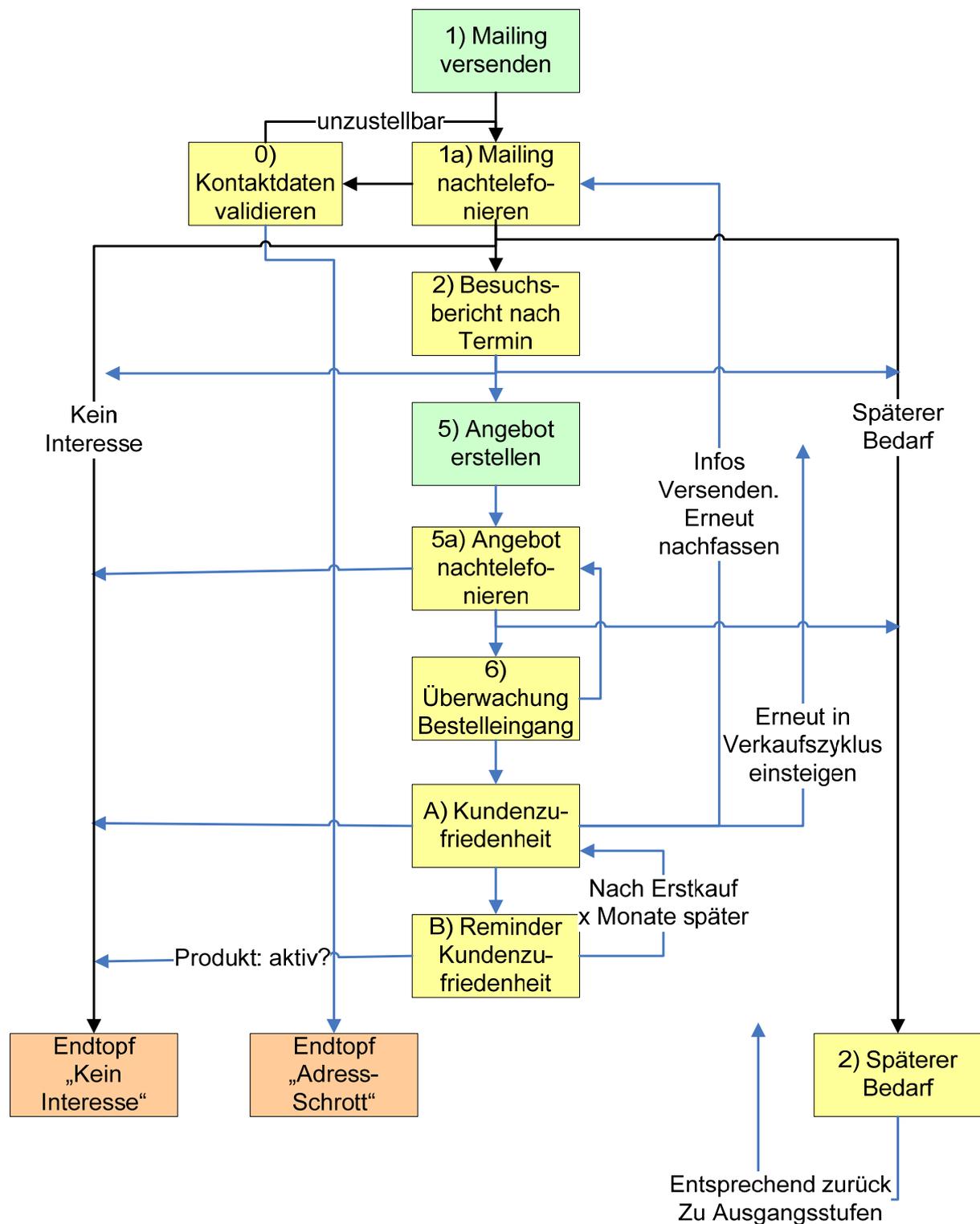
**Tipp:**

1. Nutzen Sie Karteikarten. Schreiben Sie die erste Aktionsstufe auf eine grüne Karteikarte. Hier geht die Kampagne los. Das kann ein Mailing sein, eine Outboundaktion, ...
2. Überlegen Sie wie der Interessent reagiert. Alle möglichen Reaktionswege schreiben Sie auf gelbe Karteikarten darunter. So kann der Empfänger z.B. bei Ihnen anrufen, auf Ihrer Website stöbern, das Responseelement Ihnen zusenden, etc.
3. Schreiben Sie auch darauf, welche Aktion dies bei Ihnen im Unternehmen auslöst. Wie reagieren Sie, wenn der Empfänger nicht reagiert? Was ist Ihre nächste Aktion? Oftmals lohnt es sich, den Kommunikationskanal zu wechseln. Haben Sie den Interessenten z.B. drei Mal telefonisch nicht erreicht, dann sprechen Sie ihn per Post oder Email an. Ist die Email unzustellbar, testen Sie seine Reaktion auf ein Fax.
4. Wenn ein finales Ereignis eintritt, z.B. „Unternehmen insolvent“ oder „Außerhalb der Zielgruppe“, verwenden Sie dafür eine rote Karteikarte. So sehen Sie direkt, dass mit den Adressen an dieser Stelle nichts mehr passiert.

Diese Karteikarten legen Sie auf ein Moderationspapier auf einen großen Besprechungstisch oder den Fußboden. So lassen sich Karteikarten in der Gruppe einfach hin- und herschieben. Wenn der Ablauf der Kampagne steht, können Sie die Karteikarten festlegen und die Beziehung der Karten über einen dicken farbigen Stift auf dem Moderationspapier einzeichnen.

So ergibt sich am Ende ein Flussdiagramm, in dem Sie die gesamte Kampagne in der Makrostruktur sehen.

Nachfolgend finden Sie eine Mail-Call-Kampagne, die dann in einen Vertriebsprozess mündet.



**Abbildung 22: mehrstufige Kampagne am Beispiel eines Vertriebsprozesses**

Zunächst wird ein Mailing an die Zielgruppe versendet („1) Mailing“). Anschließend wird das Mailing telefonisch nachgefasst („1a) Mailing nachtelefonieren“). Aus dem Telefonat kann sich ergeben:

1. Der Angerufene vereinbart einen Termin mit einem Außendienstmitarbeiter. Damit haben wir das Kampagnenziel erreicht.
2. Der Angerufene liegt außerhalb der Zielgruppe, ist insolvent etc. und wird in den Endtopf „Kein Interesse“ eingestuft. Das wird durch eine rote Karteikarte kenntlich gemacht.

- Der Angerufene ist vertraglich gebunden oder hat z.B. aktuell kein Budget, aber grundsätzliches Interesse. Diese Leads werden im „Späteren Bedarf“ zu einem anderen Zeitpunkt weiter bearbeitet und gehen somit nicht verloren.

Umgekehrt kann es natürlich sein, dass der Mailingempfänger bereits vor dem Nachfasstelefonat reagiert und über das Responseelement weitere Informationen oder einen Termin anfordert, sich auf der Website informiert, das Unternehmen direkt anruft oder per Email kontaktiert. Auch diese direkten Reaktionen sind a) zu bearbeiten und b) im Rahmen der Kampagne als Erfolg zu zählen.

### 2.3.3 Vertiefung aktives Telefonmarketing

Ab dem 01.01.2009 wird es in Deutschland bei ausgehenden Anrufen Pflicht sein, eine Ruf-Nr. zu übermitteln. In der Vergangenheit haben dies viele Callcenter bewusst nicht gemacht, weil keine Rückrufe gewünscht waren. Denn wie soll man die Rückrufe sinnvoll behandeln?

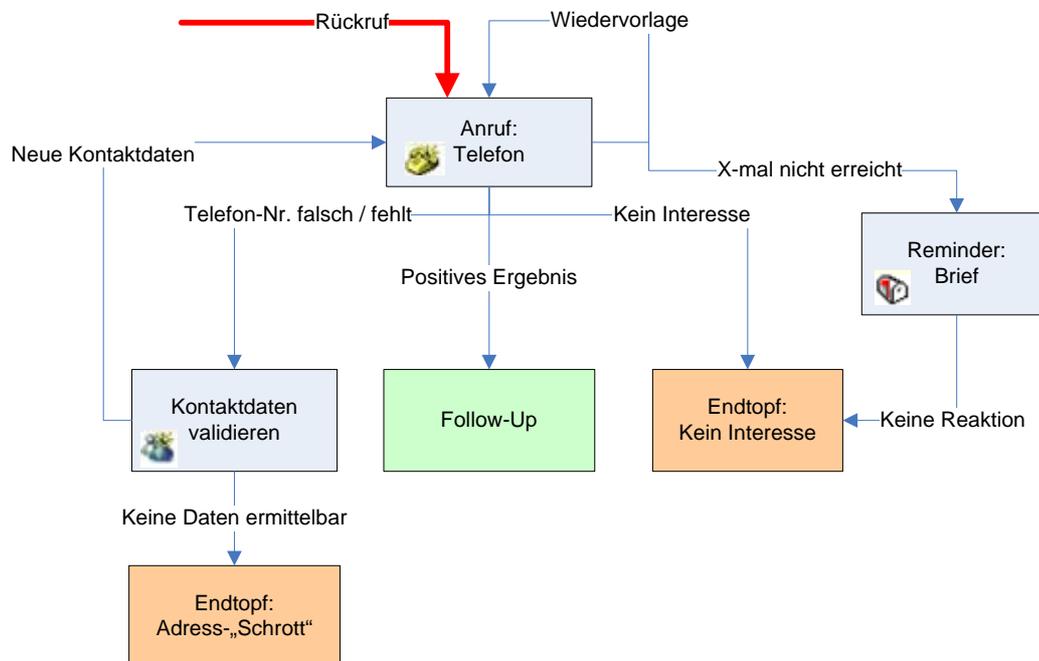


Abbildung 3: Outboundprozess mit Rückrufern

D.h. ganz praktisch, welche Ruf-Nr. wird nach extern übergeben?

#### Fall 1: Übergabe Ruf-Nr. Auftraggeber:

Wird die Ruf-Nr. des externen Auftraggebers übergeben, werden Rückrufer in der Zentrale des Auftraggebers landen. Dort hat man keinen Zugriff auf die Daten des Dienstleisters und kann den Anrufer eigentlich nur vertrösten. Beim Dienstleister befindet sich der Kunde immer noch in der Telefonwiedervorlage.

Clevere Alternativ:

Die Ruf-Nr. des Auftraggebers wird mit einer speziellen Nebenstellen-Nr. des Auftraggebers übergeben. An dieser Nebenstelle ist eine permanente Weiterleitung an den Dienstleister geschaltet. Damit wird die Nummer des Auftraggebers übermittelt, aber die eingehenden Anrufe kommen wieder beim Dienstleister an.

#### Fall 2: Übergabe Ruf-Nr. des Dienstleisters:

Der Anrufer ruft direkt den Dienstleister an. Hier kann die Kampagnenmanagementsoftware sofort den geplanten Outboundvorgang aufgreifen und der Agent diesen Vorgang idealerweise sofort abarbeiten. Denn für die Kampagnenmanagementsoftware ist es egal, ob der Vorgang durch ein abgehendes Telefonat erledigt wird oder durch den Inboundcall aufgegriffen werden kann.

Nachteil: Ein Unternehmen, das in Hamburg beheimatet ist und von einem Dienstleister aus München angerufen wird, könnte zur Verwirrung bei den Angerufenen führen.

#### Fall 3: Service-Nr.:

Der Dienstleister schaltet für jeden Auftraggeber eine Service-Ruf-Nr., die wieder auf eine spezielle Inboundgruppe je Outboundteam aufgeschaltet ist. Damit wird nach extern eine neutrale Ruf-Nr. übermittelt, die Standort unabhängig ist. Somit besteht in der Kampagnenmanagementsoftware die Möglichkeit, den eingehenden Anruf dem Mandanten zuzuordnen und den Datensatz via CTI anhand der Nummer des Anrufer direkt zu identifizieren und damit den Vorgang zu öffnen.

Grundsätzlich gilt, dass Outboundaktivitäten automatisch Inboundcalls nach sich ziehen werden und man Personal für die Inboundcalls bereit stellen sollte, um den guten Ruf des Unternehmens sicherzustellen.

Link zum Gesetzestext: <http://www.buzer.de/gesetz/6833/a151724.htm>

### **2.3.4 Die Mikrosicht einer Aktionsstufe**

Die Mikrosicht einer Aktionsstufe beschreibt das, was die meisten Menschen bei der Planung einer Telefonkampagne sofort vor Augen haben: Wie soll der Gesprächsverlauf sein? Wie muss die Einwandsbehandlung geschrieben werden?

Damit sind wir sofort bei der Diskussion über Sinn oder Unsinn von Gesprächsleitfäden. Denken wir zurück an den Anfang und stellen den Kunden in den Mittelpunkt. Was erwarten Sie als Angerufener? Sie wünschen sich einen Gesprächspartner, der Sie abholt, wo Sie stehen und der IHNEN zuhört und der aber auch weiß, welche Botschaft er Ihnen mitgeben möchte.

Dafür ist ein Gesprächsleitfaden sinnvoll, in dem es als Storybook für die Mitarbeiter am Telefon dient. Verschiedene Gesprächseinstiege lassen sich so testen. Bestimmte Fragen oder Informationen haben einen aufeinander aufbauenden logischen Ablauf. Ergänzend können Produkt- oder Unternehmensinformationen im Leitfaden für den Telefonagenten bereitgehalten werden.

#### **Beispiel:**

Ein Unternehmen für tiefgekühlte Lebensmittel im Heimlieferervice spricht über das Telefon potentielle Kunden an. Da nahezu jeder Haushalt ein potentieller Kunde sein kann, wird das Gespräch auf eine möglichst kurze Gesprächsdauer optimiert (In der Schweiz gelten andere rechtliche Regelungen als in Deutschland). Deshalb wird die KO-Frage „Haben Sie eine Tiefkühltruhe“ direkt am Anfang gestellt. Die Frage nach den korrekten Kontaktdaten wird sicherlich bei positivem Gesprächsverlauf am Ende wesentlich einfacher vom Angerufenen beantwortet, als direkt am Beginn des Gesprächs.

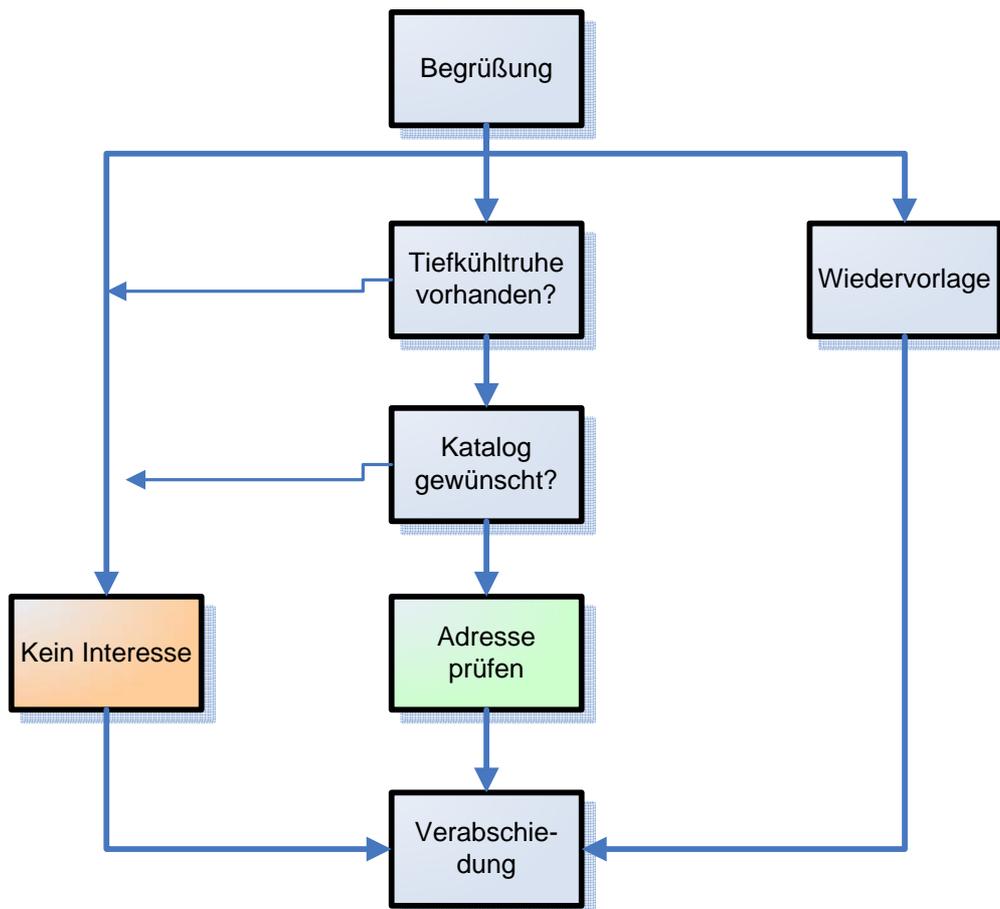


Abbildung 4: Gesprächsleitfaden

Ein Gesprächsleitfaden kann ein hilfreiches Skelett sein, an dem sich Mitarbeiter orientieren, um ein Gespräch erfolgreich zu führen. Aber erst die persönliche Note, Aussprache und Gestik des Agenten macht ein Gespräch authentisch und lebendig.

Wenn Sie alle Eventualitäten (Einwände) in einem Leitfaden abbilden, werden Sie in der Praxis immer einen Einwand vergessen, den Sie nicht bedacht haben. Ungeschulte Agenten werden dann kein erfolgreiches Telefonat führen. Es ist ja nicht das Ziel, den Kunden mit Argumenten zu überzeugen, sondern im positiven Sinne das Kampagnenziel zu erreichen und das eigene Unternehmen in guter Erinnerung zu hinterlassen. Denn verbrannte Erde schafft keinen Nährboden für einen späteren erneuten Kontakt.

Rechnen Sie aber insbesondere mit Ablehnung und negativen Reaktionen des Angerufenen. Der Angerufene wartet ja nicht freudig auf Ihren Anruf, sondern wird i.d.R. in seiner Arbeit unterbrochen. Sie müssen zunächst positiv seine Aufmerksamkeit gewinnen. Hierfür eignen sich offene Fragen, z.B. Meinungsfragen: „Wie beurteilen Sie als Fachmann ...“ oder „Wie denken Sie über ...?“

Hier kann auch die Karteikartenmethode wie unter „2.3.2 Vorschlag für eine Methodik:“ beschrieben helfen, den Blick zu weiten und nicht nur auf den positiven Gesprächsverlauf fixiert zu sein.

### 3 Erfolgsauswertung und Steuerungsgrößen

Was in der Theorie plausibel aussieht, muss sich in der Praxis zunächst bewähren. Erfahrungsgemäß wird wiederholend immer wieder ein Feintuning notwendig sein.

Doch was sind die relevanten Stellgrößen für Ihre Kampagne?

Das lässt sich pauschal nicht sagen, sondern hängt stark von Ihrer konkreten Kampagne ab. Neben dem eigentlichen Kampagnenziel gibt es aber – insbesondere bei mehrstufigen Kampagnen – Steuerungsgrößen, die allgemeingültig sind.

### 1. Netto-Erfolgsquote je Aktionsstufe

Damit bezeichnet man den Anteil erfolgreich bearbeiteter Kontakte im Verhältnis zu allen bearbeiteten Kontakten innerhalb eines Betrachtungszeitraums.

Beispiel:

Es wurden 200 Mailings nachtelefoniert. 15 davon haben direkt am Telefon einen Termin vereinbart. Die Nettoquote beträgt dann  $7,5\% = 15 / 200$

Aussage:

Über die Netto-Erfolgsquote können Sie die Ausschöpfung des Adressmaterials messen. Damit wissen Sie, wie viele Adressen Sie ansprechen müssen, um das Kampagnenziel von 300 Terminen innerhalb von drei Monaten zu erreichen.

Tipp:

Oftmals wird die Nettoquote weiter in die einzelnen Reaktionen differenziert, um ein genaueres Bild der Kampagne zu erhalten

### 2. Bruttoquote je Aktionsstufe:

Die Bruttoquote misst den Anteil aller Adressen, die innerhalb eines Zeitraums bearbeitet wurden. Idealerweise wird dieser Wert bei der Betrachtung mit der eingesetzten Arbeitszeit in Bezug gesetzt.

Beispiel:

Diese Woche wurden 187 Mailings final nachtelefoniert.

Aussage:

Damit sehen Sie, wie hoch der Adressverbrauch im Verhältnis zu eingesetztem Personal ist. D.h. Sie können die Anzahl der versendeten Mailings nicht unendlich steigern, weil sonst in der darauf folgenden Woche Mailings nicht nachtelefoniert werden können.

### 3. Arbeitszeit:

Die eingesetzte Arbeitszeit innerhalb der Kampagne ist eine wichtige monetäre Größe, die Sie messen sollten. Denn die Personalkosten bilden in Kampagnen oftmals den größten Kostenblock.

Ideal ist es, wenn die Arbeitszeit weiter differenziert werden kann, z.B. nach Vorgangsbearbeitungsdauer, Gesprächsdauer im Telefonat, Wartezeit auf einen Dialer usw. Das kann wertvolle Ansatzpunkte für Mitarbeitertrainings liefern.

### 4. Callstatistik:

Wenn in einer Aktionsstufe z.B. Mailings nachgefasst werden, gibt es eine ganze Reihe von Statistiken, z.B. zur Erreichbarkeit, wann die meisten positiven Gespräche geführt worden, mit welchem Status Anwahlversuche stattgefunden haben, zu welchen Zeiten wie viele Anrufe aufgrund dieser Kampagne eingegangen sind uvm.

Das kann helfen, die idealen Tage und Tageszeiten für das Nachfassen zu erkennen.

### 5. Rückläufer / schlechte Adressen

Egal über welchen Kommunikationskanal Sie Kunden ansprechen, immer wird es unzustellbare Empfänger dabei geben. Wie hoch diese Quote ist, gibt Ihnen Auskunft über die Qualität der eingesetzten Adressen.

### 6. Dubletten

Bereits vor Beginn der Aktion lohnt es sich mit geeigneter Software zu prüfen, wie viele Adressen der Zielgruppe als Dubletten mehrfach vorhanden sind. Denn nichts ist peinlicher,

als wenn der Interessent den Einladungsbrief mehrfach erhält und mehrfach telefonisch nachgefasst wird.

## 4 Technische Umsetzung

Ohne technische Unterstützung lassen sich mehrstufige Kampagnen kaum operativ umsetzen und steuern. Hier hilft Kampagnenmanagementsoftware, die die Phasen Kampagnenerstellung, -durchführung und -steuerung abbilden und begleiten. Für die operative Durchführung ist ein Workflow-System mit Tickets notwendig. Dabei wird jeder Vorgang im Rahmen der Kampagne durch ein Ticket repräsentiert, das abhängig von der Reaktion des Kunden bzw. Einstufung durch den Anwender in die nachfolgende Aktionsstufe gelangt. Dabei lassen sich Kampagnen über unterschiedliche Kommunikationskanäle hinweg kreieren. Schnittstellen sorgen für die direkte Anbindung der Kommunikationskanäle.

### 4.1 Design von Kampagnen

#### Zielgruppe festlegen:

Liegen die Kundendaten in elektronischer Form vor, lassen sich für die geeignete Zielgruppenanalyse Kundendaten aus unterschiedlichen Datenquellen (z.B. CRM und Warenwirtschaft) aggregieren oder anreichern. Somit können Sie z.B. im Vorfeld feststellen, wie hoch die Anzahl der potentiellen Interessenten ist, die Ihrem Idealkundenbild entsprechen. In der Praxis erfolgreich in der Analyse angewendet: Das Profil der profitablen A-Kunden wird als Filter auf die Potentialadressen gelegt, um so weitere potentielle Kunden zu entdecken.

#### Kampagnendesign entwerfen:

Analog zu der Vorgehensweise mit Karteikarten und Moderationspapier, lassen sich Kampagnen auch elektronisch am Computer designen. Etliche Programme bieten die Möglichkeit Flussdiagramme zu zeichnen, z.B. Microsoft Visio. Weitergehende Programme bieten Plausibilitätsprüfungen. Damit werden z.B. unvollständige Kampagnendefinitionen verhindert. Beispiel: Nichtreagierer werden per Mailing angesprochen, aber die Mailingvorlage wurde nicht definiert.

Andere Softwarelösungen enthalten Wirtschaftlichkeitsberechnungen oder lassen verschiedene Szenarien ex ante simulieren, z.B. Veränderung des wirtschaftlichen Kampagnenerfolgs bei unterschiedlichen Responsequoten. Oder wie verhält sich der wirtschaftliche Kampagnenerfolg, wenn wir einen teureren Mailingverstärker verwenden und dann die Responsequote um 0,5 % steigt?

#### Tipp:

Egal welche Software Sie einsetzen, Sie sollten die Software beherrschen können. Oftmals sind fünf notwendige Funktionen wertvoller, wenn Sie von Ihnen sinnvoll angewendet werden können, als 100 Zusatzfunktionen, deren Bedeutung und Notwendigkeit Sie aber nicht verstehen oder benötigen.

### 4.2 Operative Durchführung

Nun haben Sie die Zielgruppe festgelegt. Der Kampagnenaufbau ist klar. Aber irgendwelche Mitarbeiter müssen die Kampagnen nun auch operativ umsetzen. Dazu benötigen Sie ein Werkzeug, das Ihre Kampagne operativ abbildet und dem Anwender das praktische Arbeiten in der Kampagne ermöglichen kann.

#### 4.2.1 Datenstruktur:

Die Datenstruktur muss so frei gestaltbar sein, dass auch Reaktionsdaten oder neu gewonnene Profildaten aufgenommen werden können.

Beispiel:

Sie versenden als Händler für Telefonanlagen ein Mailing mit Fax-Antwort. Auf diesem Responseelement kann der Interessent Informationen anfordern und angeben, welche Telefonanlage er aktuell einsetzt und wann er diese Anlage ablösen möchte.

D.h. in der Kampagnendatenbank benötigen wir die Eingabefelder für

- Die Bezeichnung der aktuellen Telefonanlage
- den Ablösezeitpunkt
- sowie die Information, welche Prospekte angefordert wurden.

### 4.2.2 Import von Zielgruppendaten:

Eine solch operative Kampagnenmanagementsoftware benötigt eine flexible Importmöglichkeit, um die Daten der Zielgruppe (Stammdaten, Profildaten des Kundenprofils, usw.) zu importieren. Hilfreich sind hier unterschiedliche Importmodi, um z.B. nur neue Adressen zu der Kampagne zu ergänzen oder nur bestehende Datensätze mit ergänzenden Informationen anzureichern. Eine freie Feldzuordnung von Spalten der Quelldatei zu Feldern in der Kampagnenmanagementsoftware schafft zusätzliche Flexibilität.

### 4.2.3 Abbildung von (mehrstufigen) Kampagnen:

Die einzelnen Kampagnenstufen (Bearbeitungsschritte) sowie die Verweise aufeinander (Reaktionen) sind nun zu definieren.

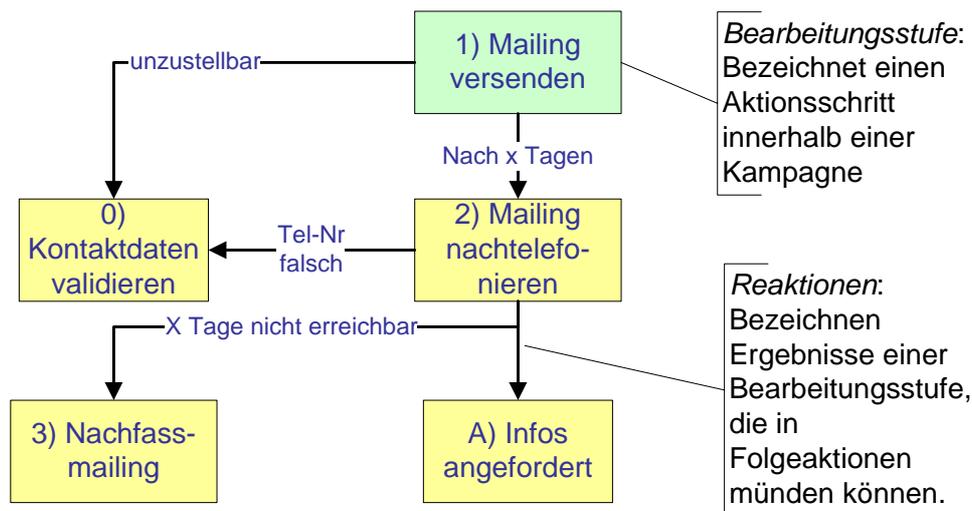
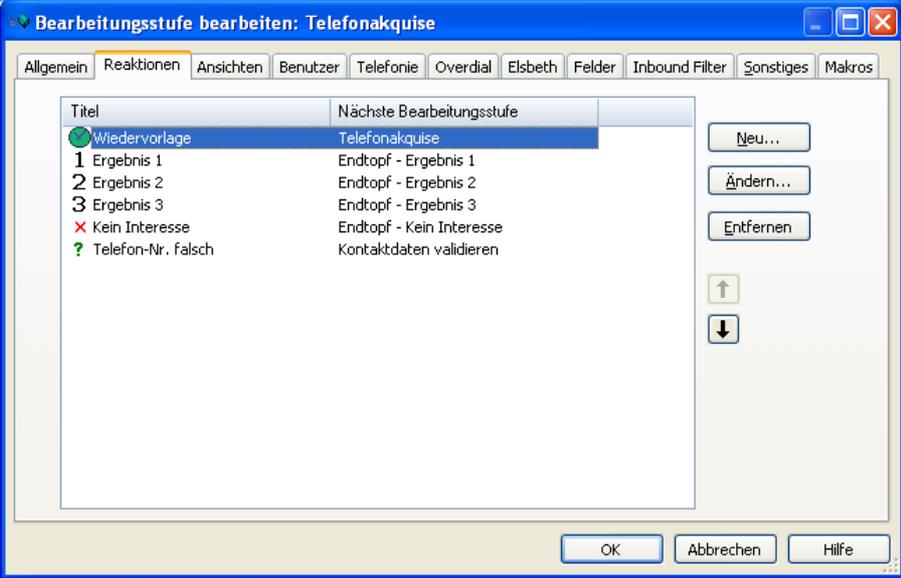


Abbildung: 5: Bearbeitungsstufen und Reaktionen

Dabei wird eine Kampagnenstufe durch eine ganze Reihe von Parametern definiert:

Eigenschaft Bearbeitungsstufe	Bedeutung
Modus Bearbeitung	<p>Der <i>Modus</i> bezeichnet die Anzahl der Adressen, die gleichzeitig durch einen Anwender bearbeitet werden. Bei einer Mailingstufe werden z.B. alle Adressen, die sich in dieser Bearbeitungsstufe befinden, in einem Vorgang durch einen Serienbrief oder –email bedient (Stapelverarbeitung).</p> <p>In einer telefonischen Nachfassaktion wird hingegen jede Adresse einzeln angewählt und kann auch je Adresse ein unterschiedliches Ergebnis haben.</p> <p>Bei der Einzelverarbeitung von Adressen unterscheidet man noch, ob die zu bearbeitenden Datensätze für den Anwender vorgeschlagen werden oder aus einer Liste fälliger Datensätze auswählbar sind.</p>

Eigenschaft Bearbeitungsstufe	Bedeutung
Kommunikationsart	<p>Unter <i>Kommunikationsart</i> wird festgelegt, über welchen Kommunikationskanal in dieser Kampagnenstufe mit dem Interessenten bzw. Kunden in Kontakt getreten wird. Dabei sollten alle verfügbaren und notwendigen Kommunikationskanäle abgebildet werden können, z.B. Brief, Email, Fax, persönlicher Besuch, SMS, Telefonat. Dabei sollten sowohl abgehende als auch eingehende Ereignisse berücksichtigt werden können.</p>
Reaktionen	<p>Bezeichnen mögliche Ergebnisse einer Bearbeitungsstufe. Die Anzahl und Art der Reaktionen sollte frei zu definieren sein. Bei Kampagnenstufen mit dem Modus Stapelverarbeitung, z.B. ein Mailing, wird es nur eine Folgeaktion geben. Bei einzeln bearbeiteten Adressen, z.B. einer telefonischen Nachfassaktion kann es sehr unterschiedliche Reaktionen geben.</p>  <p><b>Abbildung 6: Beispiel Reaktionen in der Kampagnenmanagementsoftware AG-VIP SQL</b></p> <p>Eine Reaktion enthält weitere wichtige Parameter für die Weiterverarbeitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wiedervorlage:</b> Wann soll die definierte Folgeaktion ausgeführt werden?</li> <li>• <b>Anwender für Wiedervorlage:</b> Ist die Folgeaktion vom gleichen Anwender auszuführen oder der dann verfügbare Anwender zuzulassen? Beispiel: In einem Telefonat fordert ein Interessent weiterführende Informationen an. Welcher Anwender fasst dann telefonisch nach? Der Mitarbeiter, der auch das erste Gespräch geführt hat?</li> <li>• <b>FollowUp (Hilfsmittel):</b> Sind mit der Reaktion bestimmte Dokumente / Emails / Faxe direkt zu versenden oder andere Aktionen auszulösen, z.B. Information des Außendienstmitarbeiters per Email?</li> </ul>
Oberfläche	Welche Oberfläche erhält der Anwender? Idealerweise ermöglicht eine gute

Eigenschaft Bearbeitungsstufe	Bedeutung
	<p>Kampagnenmanagementsoftware je Kampagnenstufe unterschiedliche Oberflächen. Ein Mitarbeiter benötigt z.B. bei einer „Adressqualifizierung“ andere Informationen als bei einem Nachfasstelefonat nach Informationszusendung.</p> <p>Speziell bei Telefonaktionen kann ein interaktiver Gesprächsleitfaden wertvolle Dienste leisten. In Abhängigkeit von der Antwort des Gesprächspartners erscheint dann automatisch die logisch nachfolgende Frage oder Information.</p>
Benutzer	<p>Beschreibt, welcher Anwender in welcher Kampagnenstufe arbeiten darf. Das kann von Skills abhängig sein. So kann ein Praktikant durchaus in der Bearbeitungsstufe „Kontaktdaten validieren“ neue Kontaktdaten unzustellbarer Adressen recherchieren, während ein Verkaufsberater für das telefonische Nachfassgespräch sicherlich geeigneter ist.</p>
Kommunikations-Nr.	<p>Abhängig von dem gewählten Kommunikationskanal ist festzulegen, welche Felder für die Kundenansprache verwendet werden. Stellen Sie sich vor, Sie definieren eine Outboundaktion. Mailings sollen telefonisch nachgefasst werden. In Ihrer Datenstruktur haben Sie drei Telefon-Nr. (Telefon-Zentrale, Telefon-Durchwahl, Telefon-Sekretariat). Zusätzlich haben Sie ein neues Eingabefeld „Telefon-Mobil“. Innerhalb der Bearbeitungsstufe ist nun zu definieren, welche Telefon-Nr. mit welcher Priorität anzurufen ist.</p>
Aktion bei keine Kommunikations-Nr.	<p>Hier definieren Sie eine Folgeaktion, die durch die Kampagnenmanagementsoftware ausgelöst wird, wenn keines der definierten Kommunikations-Nr. gefüllt ist.</p> <p>Beispiel: Sie planen ein Fax-Mailing. Einige Adressen verfügen aber über keine Fax-Nr.. Diese Adressen werden dann durch die Kampagnenmanagementsoftware automatisch herausgefiltert und in die Bearbeitungsstufe „Post-Mailing“ zur Bearbeitung verschoben.</p>
Telefonieparameter	<p>Für Outboundtelefonaktionen benötigt die Software weitere Informationen für das Anwahlverhalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Anwahlversuche</li> <li>• Welche Aktion ist auszulösen, wenn die maximale Anzahl Anwahlversuche überschritten ist?</li> <li>• Wie lange soll es klingeln, bevor der Anwahlversuch als „nicht erreicht“ gilt?</li> <li>• Wann erfolgt eine automatische Wiedervorlage bei „besetzt“ oder „nicht erreicht“?</li> <li>• Ist eine projektabhängige Vorwahl notwendig, um die Telefongebühren innerhalb der Telefonanlage der richtigen Kostenstelle zuzuordnen zu können?</li> <li>• Ist eine spezielle abgehende Ruf-Nr. für diese Aktion auszugeben (Funktion ist abhängig von Telefonanlage und Carrier)?</li> <li>• Welche Aktion ist auszulösen, wenn eine falsche Ruf-Nr. erkannt wurde (Kein Anschluss, Fax, ...)?</li> <li>• Was passiert bei einem Anrufbeantworter? (Sofern die Software dies erkennen kann ...)</li> </ul>

Eigenschaft Bearbeitungsstufe	Bedeutung
	<p>Sie sehen, es gibt hier vielfältige Automationsmöglichkeiten, die Kampagnenabläufe beschleunigen können. Eine automatische Anwahl (CTI) führt zu enormen Zeitersparnissen. Je nach Anwahlverfahren (Pre-View, Power- oder Predictive-Dialer) lassen sich Zeitersparnisse von weit über 50 % in der Praxis gegenüber der manuellen Anwahl erzielen. Wohlgermerkt, ohne dass dies zum erhöhten Stress beim Anwender führt.</p>
Inboundidentifikation	<p>Hier lassen sich Parameter definieren, die es erlauben bei einem eingehenden Ereignis, direkt diese Kampagnenstufe wieder zu identifizieren.</p> <p>Beispiel:</p> <p>Sie versenden ein Mailing und geben als Service-Nr. zur Infoanforderung die 0800 / 4711 an. Diese Servicerufnummer wird in Ihre Telefonanlage geroutet. Über eine ACD (automatische Anrufverteilung) werden diese Anrufer an freie Mitarbeiter verteilt. Nun soll der Mitarbeiter aber auch in der Kampagnenmanagementsoftware sofort sehen, dass dieser Anruf eine Folge der Mailingaktion ist. Anhand der eingehenden Ruf-Nr. kann zudem der Anrufer identifiziert werden und der Vorgang sofort für den Benutzer in den Vordergrund gebracht werden.</p> <p>Diese Funktion setzt eine CTI (Computer Telefon Integration) voraus.</p>
Schwellenwerte	<p>Für das Projektmanagement ist der Füllungsgrad einzelner Kampagnenstufen entscheidend. Schwellenwerte helfen hier den Überblick zu behalten. So ist z.B. ein frei definierbarer unterer Schwellenwert hilfreich, der anzeigt, wenn ein bestimmter Füllungsgrad unterschritten wurde. Dann kann der Projektleiter neue Adressen zur Bearbeitung in die Kampagne einstellen.</p> <p>Ein oberer Schwellenwert gibt an, wenn sich zu viele unbearbeitete Adressen in einer Kampagnenstufe befinden. Hier ist also dringender Handlungsbedarf geboten. Ggf. sind mehr Benutzer dieser Kampagnenstufe zuzuordnen.</p> <div data-bbox="644 1402 1262 1666" data-label="Image"> </div> <p><b>Abbildung 7: Schwellenwerte in der Kampagnensoftware AG-VIP SQL</b></p> <p>In obigen Beispiel wird die Kampagnenstufe „0_Kontakttdaten validieren“ rot dargestellt, weil der obere Schwellenwert überschritten wurde. Zusätzlich gibt das Zahlentrippl in der Stufe „1_Telefonakquise“ Auskunft über den aktuellen Füllungsgrad der Kampagne: Insgesamt befinden sich 925 Adressen in dieser Kampagnenstufe. Davon sind 924 jetzt sofort bearbeitbar. 5 davon sind fällig gewordene Wiedervorlagen.</p>
Winner (Nettokontakt)	<p>Für die Kampagnensteuerung sind Reports wichtig. In vielen Projekten werden Folgeaktionen als „Winner“ oder „Nettokontakt“ definiert. So sollte es eine frei definierbare Eigenschaft „Winner“ für positive Folgeaktionen geben.</p>

#### 4.2.4 Das Arbeiten der Anwender

Kampagnen werden von Menschen ausgeführt. Menschen telefonieren, erhalten Emails, beantworten Fragen schriftlich und kommunizieren so auch im Rahmen von Kampagnen mit anderen Menschen. Kampagnenmanagementsoftware muss deshalb für den Anwender einfach zu bedienen sein und intuitiv verständlich sein. Denn Sie wollen nicht umfangreiche Trainings zur Bedienung von Software investieren, sondern Inhalte von Kampagnen mit den zugehörigen Produkten und Dienstleistungen vermitteln.

Folglich muss ein Anwender in der Kampagnenmanagementsoftware auf einen Blick sehen, in welchen Kampagnenstufen er arbeiten kann. Die verfügbaren Funktionen und Einstellungsmöglichkeiten sollten sich über frei definierbare Zugriffsrechte auf ein Minimum reduzieren lassen.

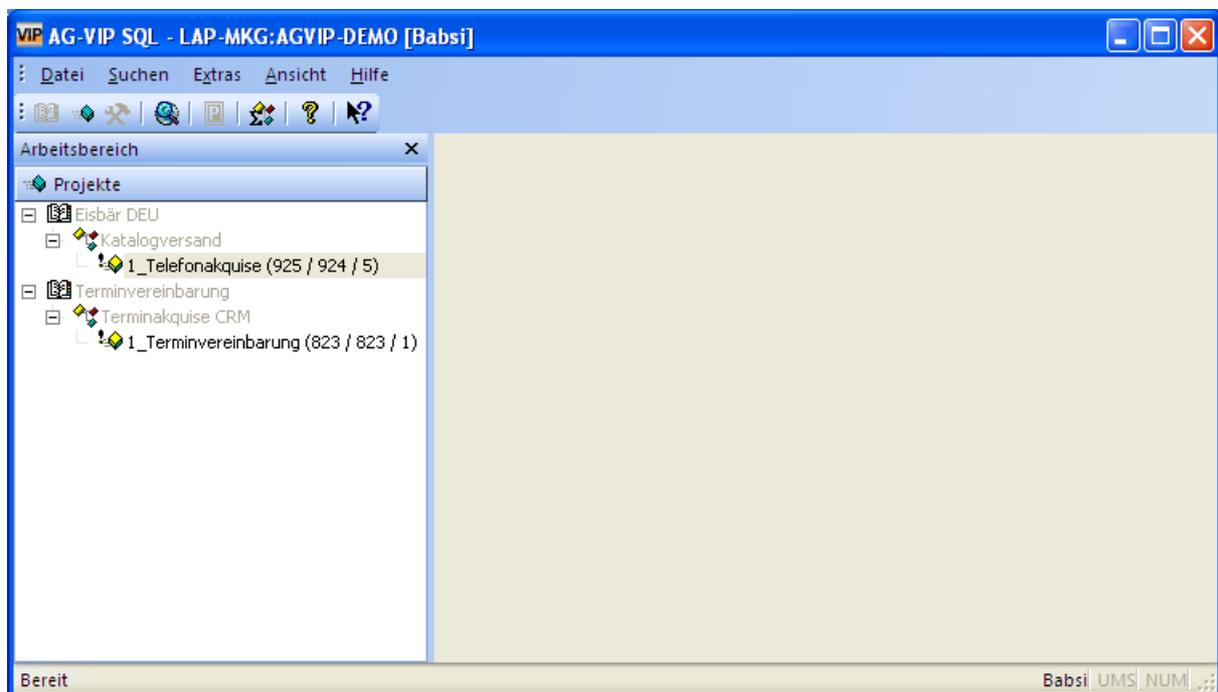


Abbildung 8: Anwenderoberfläche AG-VIP SQL für Anwender

Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang das Rollenkonzept. Sie definieren dabei ein Benutzerprofil anhand einer bestimmten Rolle, z.B. „Anwender“. Damit verbunden sind bestimmte Zugriffsrechte auf Felder und Funktionen innerhalb der Kampagnenmanagementsoftware. So benötigt ein Anwender z.B. keinerlei administrative Rechte. Neue Benutzer lassen sich dann einfach anlegen und der Rolle „Anwender“ zuordnen. Damit „erbt“ der neue Benutzer die Rechte der Rolle „Anwender“. Das spart Zeit und schafft Transparenz.

Umgekehrt muss die Benutzerverwaltung so flexibel sein, dass „Benutzer Anton“ Projektleiter mit administrativen Rechten für „Kampagne 1“ sein kann, aber gleichzeitig in „Kampagne 2“ als normaler Anwender aushelfen kann.

Ein wesentlicher Beitrag für die Benutzerakzeptanz liegt in der Oberflächengestaltung. Hier sollte die Kampagnenmanagementsoftware Ihnen alle Freiheitsgrade bieten, z.B. Erklärungstexte, Grafiken einbinden lassen usw.. Dabei sollte die Einrichtung für Sie als Administrator so einfach sein, dass Sie keine IT-Kenntnisse oder die Hilfe Ihrer IT-Abteilung benötigen.

## 5 Steuerung von Kampagnen:

Die Steuerung und Erfolgskontrolle von Kampagnen hat zwei Blickrichtungen. Zum einen geht es um die Betrachtung vergangener Zeitabschnitte, um den Kampagnenerfolg zu messen. Zum anderen geht es um die aktuelle Projektsteuerung, d.h. Monitoring.

### 5.1 Vergangenheitsbezogene Sicht:

Der Blick in die Vergangenheit zeigt, was wie im Rahmen der Kampagne gelaufen ist. Dabei lassen sich verschiedene Dimensionen unterscheiden:

- Allgemeine Dokumentation
- Die zeitliche Dimension
- Die monetäre Dimension
- Die quantitative Dimension
- Die qualitative Dimension

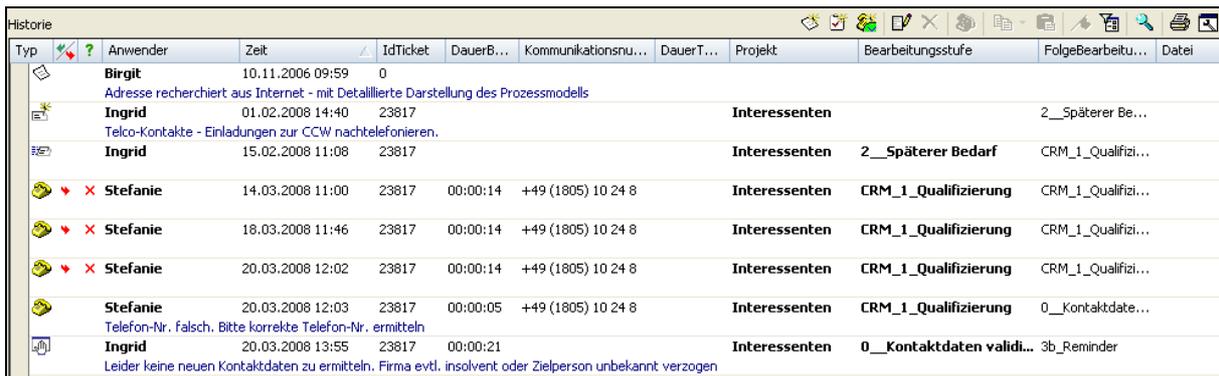
Diese Dimensionen lassen sich in der Betrachtung beliebig kombinieren, um detaillierte Aussagen zum Kampagnenerfolg zu gewinnen.

#### 5.1.1 Dokumentation, was geschehen ist

Kampagnenmanagementsysteme dokumentieren, was im Einzelnen gelaufen ist. Bei dieser Dokumentationsfunktion wird jede Tätigkeit je Adresse in einer Kontakthistorie protokolliert. Idealerweise sehen Sie hier:

- Welcher Benutzer
- Wann (Datum, Uhrzeit)
- Was gemacht wurde (Erfolg der Bearbeitung, nächster Bearbeitungsschritt, Bemerkung)
- Wie viel Zeit dafür aufgewendet wurde
- Über welchen Kanal kommuniziert wurde (Brief, Email, Fax, SMS, Telefon, ...)

Damit gewinnen Sie Transparenz, was bezgl. einzelner Adressen gemacht wurde und haben grundlegende Daten für das Reporting.



Typ	Anwender	Zeit	IdTicket	DauerB...	Kommunikationsnu...	DauerT...	Projekt	Bearbeitungsstufe	FolgeBearbeitu...	Datei
	Birgit	10.11.2006 09:59	0							
	Adresse recherchiert aus Internet - mit Detaillierte Darstellung des Prozessmodells									
	Ingrid	01.02.2008 14:40	23817				Interessenten		2__Späterer Be...	
	Telco-Kontakte - Einladungen zur CCW nachtelefonieren.									
	Ingrid	15.02.2008 11:08	23817				Interessenten	2__Späterer Bedarf	CRM_1_Qualifizi...	
	Stefanie	14.03.2008 11:00	23817	00:00:14	+49 (1805) 10 24 8		Interessenten	CRM_1_Qualifizierung	CRM_1_Qualifizi...	
	Stefanie	18.03.2008 11:46	23817	00:00:14	+49 (1805) 10 24 8		Interessenten	CRM_1_Qualifizierung	CRM_1_Qualifizi...	
	Stefanie	20.03.2008 12:02	23817	00:00:14	+49 (1805) 10 24 8		Interessenten	CRM_1_Qualifizierung	CRM_1_Qualifizi...	
	Stefanie	20.03.2008 12:03	23817	00:00:05	+49 (1805) 10 24 8		Interessenten	CRM_1_Qualifizierung	0__Kontaktdat...	
	Telefon-Nr. falsch. Bitte korrekte Telefon-Nr. ermitteln									
	Ingrid	20.03.2008 13:55	23817	00:00:21			Interessenten	0__Kontaktdaten validi...	3b_Reminder	
	Leider keine neuen Kontaktdaten zu ermitteln. Firma evtl. insolvent oder Zielperson unbekannt verzogen									

Abbildung 9: Detaillierte Kontakthistorie aus dem Workflow-Prozess

#### 5.1.2 Die zeitliche Dimension

Die zeitliche Dimension misst, wie viel Arbeitszeit (Manpower) für eine Kampagne eingesetzt wurde. In Verbindung mit den Personalkosten pro Mitarbeiterstunde ergibt sich hier ein wesentlicher Kostenfaktor. Zweitens wird der quantitative und qualitative Kampagnenerfolg immer innerhalb eines gewissen Betrachtungszeitraums gemessen und bewertet. Somit ist die zeitliche Dimension eine wesentliche Betrachtungsperspektive.

Bei der automatischen Arbeitszeiterfassung von Mitarbeitern durch ein Kampagnenmanagementsystem lassen sich verschiedene Zeitartern unterscheiden:

1. Einloggzeit im Kampagnen-Managementsystem:  
Dies ist die gesamte Zeitspanne, in der sich ein Mitarbeiter in das Kampagnenmanagementsystem angemeldet hat.
2. Einloggzeit in Kampagne:  
Dies ist die Zeitspanne, in der der Mitarbeiter in einer Kampagne angemeldet war.
3. Vorgangsbearbeitungsdauer:  
Die Vorgangsbearbeitungsdauer misst, wie lange ein Mitarbeiter einen Vorgang zur Bearbeitung geöffnet hat.
4. Pause:  
Pausenzeit, die ein Anwender während der Arbeit in Kampagnen setzt. Diese Zeit lässt sich nicht einer spezifischen Kampagne zuordnen.

Speziell in Outboundaktionen lassen sich weitere Zeiten unterscheiden:

5. Zeit wartend:  
Der Anwender wartet, dass der Dialer ein verbundenes Telefonat herstellt.
6. Zeit verbunden:  
Die Gesprächsdauer, während der Vorgangsbearbeitung. Diese ist i.d.R. kürzer als die Vorgangsbearbeitungsdauer.
7. Zeit Eingabe:  
Zeit für die Erfolgseinstufung einer Vorgangsbearbeitung inkl. Bemerkung und Auswahl der nächsten Vorgangsbearbeitung.



Abbildung 10: automatische Arbeitszeiterfassung in Kampagnen

### 5.1.3 Die monetäre Dimension

In einer Kampagne fallen fixe und variable Kosten an. Zu den Fixkosten zählen u.a. die Arbeitszeiten für die Erstellung des Konzeptes für die Kampagne, die Rüstzeiten für die Umsetzung in einer Kampagnenmanagementsoftware sowie die Schulungszeiten der Mitarbeiter.

Variable Kosten hingegen stellen die Kosten für die eigentliche Aktion dar, die abhängig sind von der Anzahl der angesprochenen Kontakte. Dazu zählen beispielsweise die Produktionskosten für ein Mailing, die Portokosten, die Telefongebühren usw.. Ein Hauptkostenblock besteht aus der Arbeitszeit der Mitarbeiter. Durch die automatische Arbeitszeiterfassung aus einer Kampagnenmanagementsoftware kann man die Produktionszeiten der einzelnen Mitarbeiter direkt

einzelnen Kampagnen zuordnen. Multipliziert man also die Arbeitszeiten mit dem Stundensatz der Mitarbeiter, erhält man den Personalkostenblock der Mitarbeiter.

Auf der Erlösseite stehen je nach Kampagnenart unterschiedliche Faktoren. Wenn Sie als Dienstleister auftreten, haben Sie mit Ihren Mandanten ein festes Abrechnungsmodell vereinbart und erhalten eine Provision im Erfolgsfall und / oder einen Fixbetrag je abgearbeiteter Adresse. Als interner Dienstleister ist die Erlösbestimmung ungleich schwieriger. Bei einer Kampagne zur Leadgenerierung (Bedarfsweckung) steht noch gar nicht fest, ob ein Lead am Ende durch das Verkaufsteam zum Abschluss geführt werden kann.

- + Erlöse aus Kampagne
- Fixkosten der Projekteinrichtung (StartUp-Kosten)
- variable Kosten
- = Deckungsbeitrag 1

Somit erhalten Sie eine Steuerungsgröße, um Kampagnen in monetärer Hinsicht zu beleuchten. Das ist wichtig, da in der Praxis oft erst in der Nachkalkulation geprüft wird, ob mit einer Kampagne Geld verdient wurde oder nicht. Merkt man ein Defizit bereits während der laufenden Kampagne, kann die Kampagne noch verändert oder abgebrochen werden, bevor weiteres Geld verschenkt wird.

#### 5.1.4 Die quantitative Dimension

Die quantitative Dimension misst, wie viele Kontakte zum Kampagnenziel geführt wurden. Dazu werden Ergebnisse einer Stufe als „Winner“ oder „Nettokontakt“ definiert. Dabei können aus einer Bedarfsermittlung z.B. mehrere Folgeaktivitäten als „Winner“ betrachtet werden, z.B. die Anforderung von Informationen, der Wunsch nach einem Außendiensttermin oder die unmittelbare Angebotserstellung. Qualitativ sind dies unterschiedliche Ergebnisse.

Diese Messung erfolgt für einen gewissen Betrachtungszeitraum, z.B. eine Woche oder einen Monat.

Die Wandlungsquote (Konversationsrate) lässt sich von Kampagnenstufe zu Kampagnenstufe messen oder insgesamt als Gesamtwandlungsquote. Dahinter liegt gedanklich das Konzept eines Verkaufstrichters. Auf der obersten Ebene werden Kontakte zur Leadqualifizierung eingestellt. Daraus ergeben sich x Leads mit einer konkreten Bedarfssituation. Nun werden die Leads weiter bearbeitet, die auch über ein konkretes Budget und einen Bedarf innerhalb der z.B. nächsten drei Monate verfügen. So geht es weiter bis hin zur Angebotserstellung, Auftragseingangsüberwachung und Leistungserbringung. Auf jeder Stufe fallen weitere Kontakte raus.



Abbildung 11: Konzept des Verkaufstrichters

Man kann dies dann wieder für einzelne Unterzeitabschnitte gruppieren. So betrachtet man z.B. einen Monat und schaut dann wie die Entwicklung an den einzelnen Tagen war. So sieht man z.B. eine Lernkurve bei den Mitarbeitern:

Projektstatistik								
1_Telefonakquise 01.02.2008 - 29.02.2008								
Anwender	Arbeitszeit	Ticket Zeit	Zeit Verbund...	Brutto	Brutto/h	Netto	Netto %	Netto/h
<Gesamt>	00:45:56	00:42:29	00:33:19	63	82,29	22	34,92%	28,74
08.02.2008	00:04:01	00:03:53	00:03:25	5	74,69	2	40,00%	29,88
11.02.2008	00:04:25	00:04:08	00:03:00	8	108,68	3	37,50%	40,75
14.02.2008	00:09:23	00:08:44	00:07:57	9	57,55	4	44,44%	25,58
19.02.2008	00:08:12	00:07:24	00:06:15	13	95,12	5	38,46%	36,59
20.02.2008	00:11:54	00:10:42	00:06:10	22	110,92	4	18,18%	20,17
21.02.2008	00:08:01	00:07:38	00:06:32	6	44,91	4	66,67%	29,94
Babsi	00:36:32	00:33:49	00:25:55	54	88,69	16	29,63%	26,28
Demo	00:09:24	00:08:40	00:07:24	9	57,45	6	66,67%	38,30

Abbildung 12: Ticketbewegungsstatistik aus der Kampagnenmanagementsoftware AG-VIP SQL

Die Spalte *Netto %* gibt in obigem Beispiel die Wandlungsquote für den gesamten Monat in der ersten Zeile an. Darunter sieht man die Arbeitsleistung der einzelnen Tage. Unterhalb des Teamergebnisses (<Gesamt>) werden die Ergebnisse der einzelnen Mitarbeiter dargestellt.

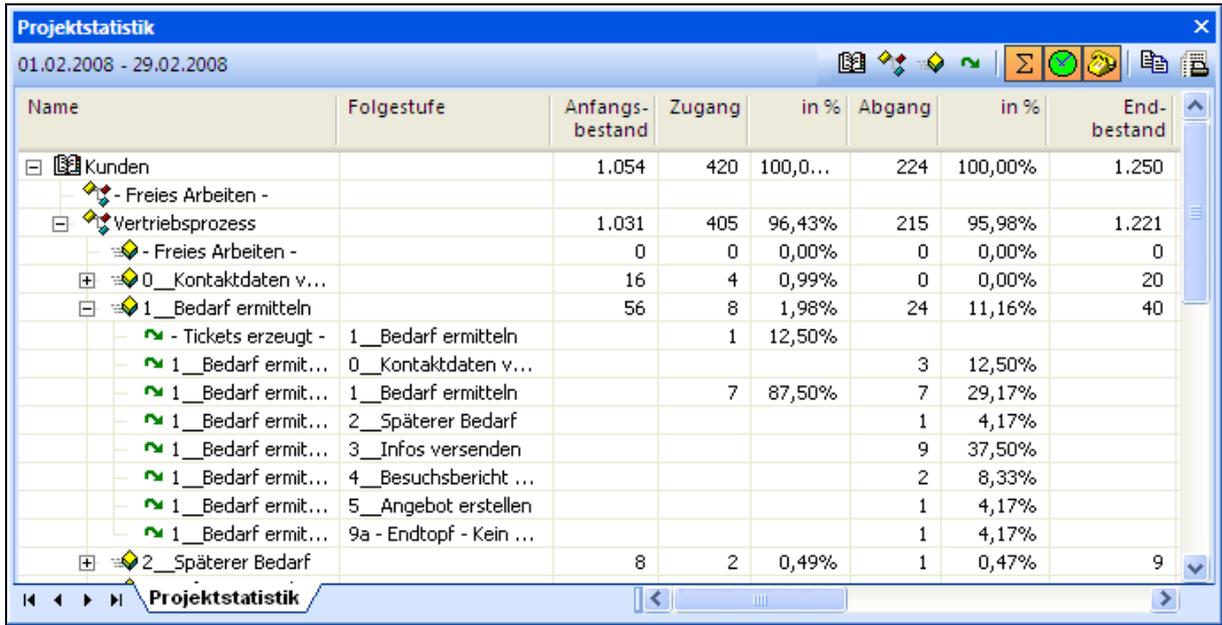
Interessant ist dabei auch die Spalte *Netto / h*. Damit sehen Sie den Output je Stunde und können in etwa prognostizieren, mit welchem Ergebnis Sie in den nächsten Tagen rechnen können. Die Spalte *Brutto / h* gibt Ihnen Informationen, wie viele Adressen verbraucht werden. Somit erkennen Sie, wann die Adressen abgearbeitet sind.

### 5.1.5 Die qualitative Dimension

In der qualitativen Dimension wird die Betrachtungsweise der quantitativen Dimension weiter verfeinert. Wir fragen nicht mehr global nach der Wandlungsquote bezogen auf Nettokontakte, sondern schauen uns die Ergebnisse je Stufe im Detail an, d.h. wie viele Leute haben z.B. auf Ebene der Bedarfsermittlung Informationen angefordert, einen Termin mit einem Außendienst vereinbart oder direkt ein Angebot erhalten.

Diese Betrachtungsweise kann global für eine Kampagnenstufe aber auch für einzelne Mitarbeiter durchgeführt werden. Damit erhalten Sie wertvolle Informationen für mitarbeiterspezifisches Coaching und Training.

Nimmt man hierzu noch die Vorgangsbearbeitungsdauer je Einstufung, erhält man ein sehr detailliertes Bild:



Name	Folgestufe	Anfangsbestand	Zugang	in %	Abgang	in %	Endbestand
Kunden		1.054	420	100,0...	224	100,00%	1.250
- Freies Arbeiten -							
Vertriebsprozess		1.031	405	96,43%	215	95,98%	1.221
- Freies Arbeiten -		0	0	0,00%	0	0,00%	0
0_Kontakttdaten v...		16	4	0,99%	0	0,00%	20
1_Bedarf ermitteln		56	8	1,98%	24	11,16%	40
- Tickets erzeugt -	1_Bedarf ermitteln		1	12,50%			
- 1_Bedarf ermit...	0_Kontakttdaten v...				3	12,50%	
- 1_Bedarf ermit...	1_Bedarf ermitteln		7	87,50%	7	29,17%	
- 1_Bedarf ermit...	2_Späterer Bedarf				1	4,17%	
- 1_Bedarf ermit...	3_Infos versenden				9	37,50%	
- 1_Bedarf ermit...	4_Besuchsbericht ...				2	8,33%	
- 1_Bedarf ermit...	5_Angebot erstellen				1	4,17%	
- 1_Bedarf ermit...	9a - Endtopf - Kein ...				1	4,17%	
2_Späterer Bedarf		8	2	0,49%	1	0,47%	9

Abbildung 13: Projektstatistik mit Einzelquoten

## 5.2 Aktuelle Projektsteuerung:

Konkrete Handlungsanweisungen für die aktuelle Projektsteuerung erhalten Sie aus Monitoren, die Ihnen laufend den aktuellen Stand der laufenden Kampagne anzeigen.

### 5.2.1 Füllungsgrad der Kampagne

Der Füllungsgrad einer Kampagne gibt an, wie viele Kontakte zur Bearbeitung auf einer Kampagnenstufe noch zur Bearbeitung anstehen. Wenn in der Kampagnenmanagementsoftware Schwellenwerte definierbar sind, können Sie als Teamleiter so Warnung bei Über- bzw. Unterschreiten von Schwellenwerten erhalten.



Name	Gesamt	Aktiv	Fällig	Geplant	Benutzer
Kunden					
Interessenten					
Support					
Vertriebsprozess					
1_Bedarf ermitteln	27	27	2	0	1
Demo					
3_Infos versenden	876	876	0	0	
4_Besuchsbericht ...	2	2	0	0	

Abbildung 14: Projektmonitor

In obigem Beispiel wurde ein unterer Schwellenwert definiert (grün dargestellt). Wird dieser unterschritten, taucht diese Kampagnenstufe inkl. der Anzahl Vorgänge *insgesamt*, *aktiv* zur Bearbeitung, *überfälliger* Wiedervorlagen sowie *geplanter* Wiedervorlagen im Monitor auf. Für den Teamleiter bedeutet dies, a) entweder neue Vorgänge zur Bearbeitung einzustellen, Mitarbeiter aus dieser Bearbeitungsstufen abzuziehen oder später fällig werdende Wiedervorlagen zur sofortigen Bearbeitung fällig zu machen, um die Kampagnenstufe vorzeitig abzuschließen.

Bei den rot dargestellten Stufen wurde der obere Schwellenwert überschritten. Diese Kampagnenstufen tauchen hier für den Teamleiter auf, weil so viele Kontakte zur Bearbeitung fällig geworden sind und hier dringend Personalressourcen zur Bearbeitung benötigt werden.

Über die Spalte *Benutzer* wird angezeigt, wer aktuell in dieser Kampagnenstufe arbeitet und wie hier ggf. der Füllungsgrad mit personenbezogenen Wiedervorlagen ist.

## 5.2.2 Mitarbeiterplanung

Für die Mitarbeiterplanung ist relevant zu sehen, wer welchen Kampagnenstufen zugeordnet ist, wie viele private Wiedervorlagen, d.h. Tickets, die diesem Mitarbeiter zur Bearbeitung zugeordnet sind. Analog zum Projektmonitor ist deshalb ein Benutzermonitor hilfreich, der anzeigt, welche Mitarbeiter aktuell in welcher Kampagnenstufe arbeiten, seit wann diese angemeldet sind, an welchem Platz sie sitzen usw.

Eine einfache Möglichkeit Mitarbeiter neu Kampagnenstufen zuzuweisen vereinfacht die Arbeit für den Teamleiter.

Für die zukünftige Kapazitätsplanung ist es hilfreich zu wissen, an welchen Tagen, Wochen oder Monaten wie viele Vorgänge zur Bearbeitung fällig sind. Damit lassen sich „Klumpen“ mit vielen Wiedervorlagen erkennen und weitere Wiedervorlagen oder neu eingestellte Tickets entsprechend zeitlich planen.

Für die „gerechte“ und produktionskonforme Einsatzplanung von Mitarbeitern sei an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur und Anbieter von Personaleinsatzplanungssystemen (PEP) verwiesen.

## 6 Kommunikation wird von Menschen gemacht

Letztendlich kommunizieren Menschen miteinander und nicht irgendwelche Maschinen oder Computer. Folglich kommt dem Faktor Mensch eine besondere Bedeutung zu.

### 6.1 Den Menschen mit ins Boot holen

Ein Mitarbeiter, der in einer Kampagne arbeitet, wird nur so engagiert und verantwortungsvoll sein, wie er auch geschult wurde und die Kampagnenziele kennt.

Es macht eben einen großen Unterschied für einen Praktikanten, ob er fehlerhafte Adressen recherchiert oder ob er neue Potentiale für eine Großanlage im Wert von mehreren Hunderttausend Euros sucht.

Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot. Legen Sie gemeinsam Kampagnenziele fest, so dass es das Ziel des Teams und nicht das abstrakte Ziel der Geschäftsleitung ist. Machen Sie klar, warum die Zielerreichung für das Gesamtunternehmen so wichtig ist. Malen Sie den Mitarbeitern das große ganze Bild vor Augen.

Das setzt voraus, dass Ihnen selbst das Ziel klar vor Augen steht. Leider gleicht es in der Praxis oftmals einem Cartoon von Charlie Brown. Charlie Brown zielt hoch konzentriert mit Pfeil und Bogen. An der Einschussstelle des Pfeils malt er die Kreise einer Zielscheibe um die Einschussstelle. Dann kommt Lucy vorbei, stellt die Zielscheibe auf und klärt ihn über das Zielen auf.

### 6.2 Mitarbeiter schulen

Mitarbeiter, die sich in ihrem Thema fit fühlen, beraten gerne andere Menschen und geben Wissen weiter. Ein ausgefeilter Gesprächsleitfaden, der alle Eventualitäten und Einwände abdeckt, degradiert Mitarbeiter zu „sprechenden Affen“. Nutzen Sie das Potential und die Kreativität Ihrer Mitarbeiter. Hier schlummern zahlreiche Ideen und gute Gedanken, die Ihre Kampagne nach vorne bringen können.

Neben Inhalten zum Angebot lohnt sich ggf. auch Kommunikations- oder Vertriebsstrainings. Das sollten Sie in der Praxis im Auge behalten, um auch Mitarbeiter langfristig zum Erfolg zu coachen. Schulungen sind keine einmalige Aktion am Anfang einer Kampagne, sondern können immer wiederkehrend eine kontinuierliche Motivations- und Anreizspritze sein.

## 6.3 Ängste abbauen

Bei der Einführung von Kampagnenmanagementsoftware steigt die Transparenz. Die Steuerungsgrößen bieten eine Vergleichbarkeit – auch der Mitarbeiter – untereinander. Ggf. gibt es ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates. Auf jeden Fall müssen Sie mit Ängsten der Mitarbeiter rechnen.

Bauen Sie die Ängste ab, in dem Sie zeigen, wie Sie die Messzahlen einsetzen. Bieten Sie aufgrund der Messzahlen individuelle Coachings und Trainings an, die auf den jeweiligen Mitarbeiter bezogen angepasst werden können. Zeigen Sie also die positiven Effekte auf.

## 7 Anhang:

### 7.1 Literaturhinweise

#### Recht im Marketing:

- BDSG 2001  
Auswirkungen auf das Direktmarketing: Grundsätze, Pflichten, Praxisbeispiele, Gesetzestexte  
Deutscher Direktmarketing Verband e.V.  
<http://www.ddv.de>
- <http://www.datenschutz.de>

#### Make-or-Buy:

- [www.callcenterextern.de](http://www.callcenterextern.de)  
Call Center Extern  
von Jens Möller, erschienen im Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst
- Auswahl eines Callcenter-Dienstleisters  
Deutscher Direktmarketing Verband e.V.  
<http://www.ddv.de>

#### Allgemein:

- [www.ddv.de](http://www.ddv.de)  
Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. Zahlreiche Materialien.
- [www.call-center-forum.de](http://www.call-center-forum.de)  
Interessenverband von Callcenterbetreibern

#### Zeitschriften:

- Call Center Profi  
Gabler-Verlag, Wiesbaden  
<http://www.callcenterprofi.de>
- CCJournal  
Mack-Cross-Media, Wien  
<http://www.ccjournal.at>
- Direktmarketing  
IM Fachverlage, Ettlingen  
<http://www.im-marketing-forum.de>
- TeleTalk  
Telepublic-Verlag, Hannover  
<http://www.teletalk.de>

## 7.2 Glossar

- **ACD**  
Automatic Call Distribution. Sorgt für die automatische Verteilung eingehende Anrufe auf freie Agenten. Dabei sind verschiedenen Verteillogiken möglich, z.B. Skill-based-Routing.
- **Agent:**  
Mitarbeiter im Telefonmarketing
- **Aktives Telefonmarketing:**  
vgl. Outbound
- **Bearbeitungsstufe:**  
Arbeitsschritt im Rahmen einer Kampagne.
- **Call:**  
Telefonat oder Anruf
- **Callcenter:**  
Organisationseinheit, die Telefonmarketing betreibt.
- **CTI**  
Computer Telephony Integration. Anbindung des Computers an die Wähleinrichtung, z.B. Telefonapparat, Telefonanlage oder ISDN-Karte.
- **Dialer:**  
Software, die aus dem PC heraus direkt wählt
- **Inbound:**  
Eingehender Anruf
- **IVR:**  
Interactive Voice Response. Sprachcomputer, der den Besucher begrüßt und erste Standardfragen bereits automatisiert beantworten kann.
- **Kampagne:**  
Eine Kampagne besteht aus unterschiedlichen Arbeitsschritten, um Leads zum Kampagnenziel zu führen.
- **Lead:**  
Kontakt, der im Rahmen einer Kampagne abgearbeitet wird. Potentieller Interessent.
- **Outbound:**  
Sie rufen aktiv Leute an.
- **Passives Telefonmarketing:**  
vgl. Inbound
- **Power Dialer**  
Das System wählt automatisch eine Adressliste ab. Besetzte oder nicht verbundene Gespräche werden automatisch in die Wiedervorlage eingestellt.
- **Predictive Dialer:**  
Wie ein Powerdialer. Es können jedoch durch das System mehr Gesprächsteilnehmer angewählt werden, als Agenten verfügbar sind (Overdial). Damit wird die Wartezeit der Agenten auf ein verbundenes Telefonat erhöht. Einsatz bei größeren Outboundgruppen möglich.
- **Preview Dialer:**  
Der Agent markiert eine Adresse aus einer Liste und lässt diese durch den Dialer anwählen.

- **Reaktion:**  
Folgeaktivität, die sich aus einem Arbeitsschritt im Rahmen einer Kampagne ergeben können.
- **Spam:**  
unaufgefordert gesendete Werbeemail
- **TAPI:**  
Telephony Application Programming Interface. Standard-Kommunikationsprotokoll zwischen Computer und Telefon.
- **Ticket:**  
abzuarbeitender Vorgang in einem Prozess / Kampagne.