

E-MAIL ALS KOMMUNIKATIONSKANAL: ERFOLGSGESCHICHTE ODER ALBTRAUM?

WHITEPAPER

by

**Rémon Elsten
Werner E. Büchi**

März 2002

E-Mail als Kommunikationskanal: Erfolgsgeschichte oder Albtraum?

Roadmap für die erfolgreiche Integration von E-Mail innerhalb der bestehenden Kontakt-Prozesse

Einleitung

E-Mail hat sich in kürzester Zeit zum gebräuchlichsten Kommunikationsmittel des Internet-Zeitalters hoch gemauert. Die nicht real-time Kommunikationsform, welche bei E-Mail angewendet wird, ist für viele Anwender eine angenehme Art zu kommunizieren:

- Es entsteht keine Konfrontation oder Diskussion.
- Es gibt keine komplizierte oder unangenehme Fragen der Kommunikationspartner.
- Und anders als bei der Telefonie kann bei E-Mails der „angeschriebene Kommunikationspartner“ selber entscheiden, wann er Zeit und Lust hat, ein E-Mail zu beantworten.

Gerade aber weil E-Mails so beliebt und so leicht zu nutzen sind, stellen sie heute für viele Unternehmen einen wirklichen Albtraum dar. Studien haben zudem belegt, dass es von Online-Kunden als grösstes Manko empfunden wird, wenn Unternehmen nicht innerhalb von drei Stunden auf E-Mail-Anfragen reagieren.

Viele Unternehmen ertrinken mittlerweile in einer Flut von Kundenanfragen per E-Mail, die allesamt möglichst schnell beantwortet werden sollten. Als Konsequenz daraus reagieren Unternehmen und Organisationen heutzutage oft damit:

- mehr Mitarbeiter für die Beantwortung von E-Mails einzustellen
- Projekte zur Untersuchung von automatisierten E-Mail-Antwort- respektive Weiterleitungssysteme zu starten.

Im Vordergrund der Problemlösung steht die Symptombekämpfung. Möglichkeiten wie zum Beispiel ein Outsourcing von E-Mailanfragen, oder das Überdenken der Kundenkontaktstrategie, werden leider bei vielen Unternehmen nicht bedacht oder stossen auf wenig Begeisterung.

Soweit so gut. Doch wie gehen Sie nun mit der Flut von E-Mails idealerweise um? Welches sind die möglichen Stolpersteine? Und was für ein Vorgehen benutzen Sie, damit Sie den Kommunikationskanal E-Mail besser in den Griff bekommen?

Program Management

Die Vorgehensmethode für eine erfolgreiche Integration von E-Mail in die bestehenden Kontakt-Prozesse heisst: Program Management.

Program Management kombiniert ein step-by-step Vorgehen mit der sogenannten „RAD-Methode“ (Rapid Application Development), ergänzt durch Programm-Marketing und Markt-Knowhow. Diese Elemente bilden die Basis für das Program Management.

Was heisst das konkret?

Program Management beinhaltet grundsätzlich 4 Bereiche:

- 1) Ein step-by-step Vorgehen einer oder mehrerer Initiativen, geführt von der Idee bis zur Implementierung mit einzeln kontrollierbaren und budgetierbaren Teilschritten. Das Programmziel wird eindeutig und messbar definiert, inklusive der für die Zielerreichung erforderlichen Teilschritte und der zu berücksichtigenden Abhängigkeiten.
- 2) Die Benutzung der „RAD-Methode“ für die schnelle Einführung von Teilbereichen des Programms. Diese Methode bringt einerseits die Realisierung von quick-wins, andererseits besteht so die Möglichkeit, gewonnene Erfahrungen aus einem Teilbereich unmittelbar in das Gesamtprogramm zu integrieren.
- 3) Die professionelle Unterstützung des Programmanagers während der Budgetierung und ein effizientes Controlling der Kosten des Gesamtprogramms während aller Phasen. Durch eine Segmentierung des Programs und eine sinnvolle Kostenallokation (Festpreis, nach Aufwand) kann das Controlling in der Regel wesentlich verbessert und die Kosten optimiert werden.
- 4) Ein professionelles Programm-Marketing innerhalb der eigenen Organisation weckt die richtige Erwartungshaltung bei den Abnehmern und sorgt so für eine hohe Akzeptanz. Gegenüber dem Management wird das Vorgehen im Programm transparent und die für Support und Sponsoring wichtige Vertrauensbasis gebildet. Für alle Seiten unangenehme Überraschungen können so zwar auch nicht generell verhindert, in der Regel aber doch minimiert werden. Nach den gleichen Gesichtspunkten erfolgt natürlich auch die Kommunikation mit anderen internen und externen Partnern, Presse und Lieferanten.

Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Program Management ist die Qualitätskontrolle während der gesamten Laufzeit. Diese kann jedoch nur durch eine Firma mit spezialisiertem Know-how im Bereich Contact Center & CRM gewährleistet werden.

Vorgehen im Program Management

Das step-by-step Vorgehen des Program Managements unterteilt eine komplexe Aufgabe in überschaubare und kontrollierbare Komponenten. Als erstes werden der Auftrag und das Ziel (Vision) des Programms festgehalten. Vereinfacht gesagt:

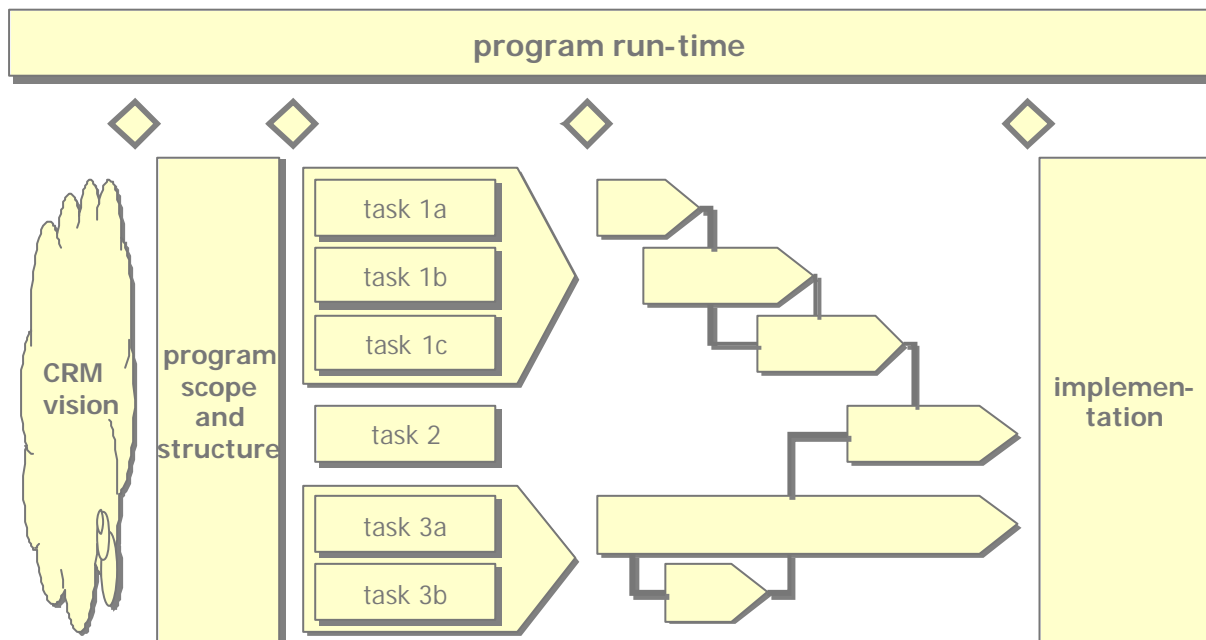
-> Wird ein Problem gelöst oder werden neue Geschäfte / Geschäftsfelder aufgebaut?
Sobald das Ziel formuliert ist, wird ein Business Case erstellt, um alle Konsequenzen und Implikationen zu erkennen und zu bewerten. In dieser Phase werden eine fundierte SWOT-Analyse und eine realistische Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt. Fällt die Beurteilung dieser Ergebnisse positiv aus, soll eine Initiative zur Zielerreichung gestartet werden.

Im nächsten Schritt, der sogenannten Scope und Strukturphase, werden die Rahmenbedingungen klargestellt. Die Struktur, der Umfang des Programms sowie die Ziele und deren Bewertung müssen eindeutig definiert werden, was schlussendlich ein Pflichtenheft ergibt.

Basierend auf dem Pflichtenheft werden alle Aufgaben definiert, welche zur Zielerreichung beitragen.

Die Aufgaben werden anhand ihrer Prioritäten und Machbarkeit, sowie den zeitlichen und funktionalen Abhängigkeiten, geplant und umgesetzt. Dabei ist es möglich, dass bereits laufende Projekte angepasst oder mit neuen Aufgaben ergänzt werden. Wichtig für die Integration in das tägliche Geschäft ist eine offene und transparente Kommunikation, sowie ein starker Einbezug aller Beteiligten und Betroffenen ab dem Programmstart. Ausserdem muss die operationelle Unterstützung während dieser kritischen Phase uneingeschränkt sichergestellt werden.

Den letzten Schritt im Programm bildet ein professioneller Abschluss, welcher zugleich die Basis für mögliche Weiterentwicklungen bildet.



Den letzten Schritt im Projekt bildet ein professioneller Projektabschluss, welcher zugleich die Basis für mögliche Weiterentwicklungen bildet.

Die Ist-Situation

Wer zuhause einen PC besitzt und über einen Internetanschluss verfügt, hat in der Regel eine E-Mail Adresse und kommuniziert deshalb auch über dieses Medium.

Innerhalb von Unternehmen sind Computernetzwerke und die damit verbundene interne Kommunikation über E-Mail oder Messenger-Applikationen ebenfalls nicht mehr weg zu denken. Wenn ein Unternehmen dazu auch eine Verbindung ins Internet besitzt, so ist E-Mail Kommunikation ausserhalb des Unternehmens mit den bestehenden E-Mail Adressen der Mitarbeiter gegeben.

Mehr und mehr Unternehmen verfolgen heute einen Multi-Channel Ansatz, bei dem alle Customer-Touch-Points berücksichtigt und integriert werden. Dabei wird in der Regel versucht, die Kontaktschwelle für bestehende und potentielle Kunden tiefstmöglich zu halten. Um dies zu erreichen, wird ähnlich wie bei der Telefonie oder Briefpost, in den meisten Fällen eine zusätzliche allgemeine E-Mail Adresse wie z. B. contact@company.com freigegeben und kommuniziert. Oft kommen weitere produkt- oder serviceorientierte E-Mail Adressen dazu, wie z. B. product@company.com oder support@company.com.

Die Webseite des Unternehmens, welche als Informationsquelle meistens sehr geeignet ist, bietet als Teil der Strategie für Kundenzufriedenheit und Kundenservice dann diese allgemeinen E-Mail Adressen quasi als ‚Internet-Schalter‘ den Kunden an.

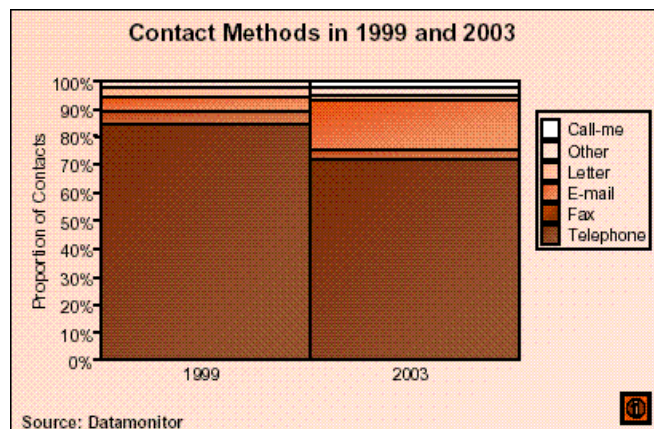
Weil E-Mail oft mit Telefonie verglichen wird, ist innerhalb von vielen Unternehmen noch immer der Gedanke vorhanden, dass E-Mail Kommunikation viel billiger sei als Telefonie. Ob dies in allen Fällen so ist, wird mit den heutigen Erfahrungen in diesem Bereich von vielen Experten angezweifelt. Offensichtlich sind die heute noch geringeren Infrastrukturkosten und die wegfallende Gebührenrechnung der Telecom Service Provider, wenn anstelle eines ausgehenden Telefongesprächs ein E-Mail verschickt wird. Die Infrastruktur- und Verbindungskosten machen aber nur den kleinsten Teil der gesamten Kommunikationskosten aus.

Der grösste Gewinn in Bezug auf Kommunikationskosten liegt darin, dass die Beantwortung der E-Mails geplant werden kann. Dadurch ist die Einsatzplanung der Mitarbeiter besser steuerbar im Vergleich zu eingehenden Telefonanrufen oder Chat-Sessions.

Durch den Internetboom und die einfache Benutzung von E-Mail für den Benutzer ist diese Form der Kommunikation nicht mehr weg zu denken, und wird in Zukunft vermehrt auch noch auf den Privatbereich ausgedehnt werden. Mit der Entwicklung und Etablierung von Services wie Secure-E-Mail wird wohl innert kürzester Zeit der E-Mail Verkehr nochmals einen enormen Zuwachs erfahren. Experten sagen deshalb der E-Mail Kommunikation ein dramatisches Wachstum voraus.

Das alles tönt so positiv, dass es für Unternehmen irgendwo Stolpersteine geben muss.

In der Tat. Bei einem professionellen Einsatz von E-Mail innerhalb des Kundenkontakt Managements gibt es ein paar Herausforderungen.



Die Herausforderungen

Als Teil des Kundenkontakt Managements sind die Herausforderungen für E-Mail, wie bei allen anderen Kommunikationskanälen, in den Bereichen Mensch & Organisation, Prozesse und Technologie zu finden. Dabei stehen wir vor Herausforderungen, welche im Kundenkontakt Management grundsätzlich zu bewältigen sind, andere wiederum sind spezifisch für den Bereich E-Mail.

Mensch & Organisation

Wie bei jeder Kommunikation stellt sich auch bei E-Mail die Frage: Wer beantwortet die E-Mail-Anfragen für contact@company.com oder product@company.com ?

Braucht es spezielle Teams für die E-Mail Beantwortung? Erhalten die Mitarbeiter diese Aufgabe einfach als zusätzlichen Aufwand? Oder werden flankierende Massnahmen getroffen?

Wenn sich herausgestellt hat, wer für die Beantwortung bestimmter E-Mail-Anfragen zuständig ist, ergibt sich die nächste Herausforderung, nämlich: Was und wie schreiben wir dem Kunden (Stichwörter: Qualitätskontrolle, Corporate Identity)?

Nicht ganz unwichtig bei einer Flut von E-Mails ist die Frage: Wer entscheidet über die Priorität der Beantwortung von E-Mail-Anfragen? Jeder einzelne Mitarbeiter? Wird dies über einen vorbestimmten Algorithmus durch ein System gelenkt? Oder wird es gar direkt durch einen Manager gesteuert?

Als letzter Herausforderung im Bereich Mensch möchte ich Ihnen die Erfahrung von vielen Call Center Managern weitergeben: Sprechen ist nicht das selbe wie schreiben

Prozesse

Aus Prozesssicht ist die erste Herausforderung: Woher kommen die E-Mail-Anfragen?

Automatisch ergibt sich dann die Frage: Wohin mit diesen E-Mail-Anfragen?

Viele E-Mails gehen im Bearbeitungsprozess verloren oder bleiben unbeantwortet, weil die E-Mails am falschen Ort landen und nicht klar ist, wer genau für die Beantwortung zuständig ist. Was passiert in solchen Fällen?

Nach Untersuchungen von renommierten Analysten hat sich herausgestellt, dass die Bearbeitung eines E-Mails innerhalb von 3 Stunden erledigt sein soll. Wie aber garantieren Sie einen Service Level von 3 Stunden?

Technologie

Der dritte Bereich unserer Herausforderungen betrifft die Technologie. Es gibt verschiedene Systeme für E-Mail Kommunikation. So stellen sich Fragen wie: Benutzen Sie ein System, das alle internationalen Character-maps unterstützt?

Wenn Sie sich für etwas Neues entscheiden, wie werden Sie vorgehen bei der Selektion eines Tools? Wird es eine Kommunikationssuite oder ein best-of-breed Produkte-Mix? Können Sie ein bewährtes Evaluationsverfahren anwenden?

Weil wahrscheinlich bereits alle Mitarbeiter E-Mail benutzen, ist die Integration oder Migration des bestehenden E-Mail Systems des Unternehmens eine sehr interessante Herausforderung, oder nicht?

Achten Sie bei der Wahl von etwas Neuem auch darauf, die Integration weiterer Kommunikationskanäle zu berücksichtigen, insbesondere derjenigen, welche bereits aktiv im Kundenkontakt genutzt werden. Was für eine Integration braucht es, damit den heutigen und zukünftigen Anforderungen entsprochen wird?

Was Sie bestimmt schon als ersten Punkt auf der Liste der Herausforderungen platziert haben, ist die Frage der Management Information und der benötigten Supportleistungen für den operativen Betrieb.

Die Lösungsansätze

Im Program Management Vorgehen ist die Zielsetzung, der Business Case und die Struktur definiert worden. Das heisst wir haben nun ein Konzept für das Kundenkontakt Management vorliegen. Die Wahl der Kommunikationskanäle wie Telefonie, E-Mail, Internet, etc. ist schon Bestandteil dieses Konzepts.

Bei der Umsetzung von möglichen Lösungen gibt es nun zwei Ansätze:

- Den Ansatz einer Optimierung der bestehenden Situation, wie in 1. und 2. beschrieben, und
- Den Ansatz einer Änderung der bestehenden Situation, wie in 3. und 4. beschrieben.

1. Steuern der Kommunikation

Dieser Lösungsansatz versucht die Kommunikation mit E-Mail zu reduzieren. Die E-Mail Adressen der Mitarbeiter werden nur für personalisierte Kommunikation benutzt. Allgemeine E-Mail Adressen gibt es nicht. Die allgemeinen Anfragen werden dann telefonisch oder über das Internet abgewickelt, wo den Kunden ein Customer-Self-Service angeboten wird, wie beispielsweise eine Reservierungsapplikation für Hotelzimmer oder eine FAQ-Seite.

2. Optimieren des E-Mail Kontaktablaufs

Es ist auch möglich, durch das Optimieren des Kontaktablaufs, die Flut von E-Mail schneller zu bearbeiten. Die Benutzung von vordefinierten E-Mail Formularen im Internet, bei welchen die Kunden kein bis wenig Freitext eingeben können, wird die Bearbeitungszeit verkürzen. Durch die Verwendung vordefinierter Stichworte können die „Standard“ E-Mail Systeme, wie Microsoft Exchange oder Lotus Notes, die E-Mails an die entsprechenden Abteilungen weiterleiten, was die Bearbeitungszeit spürbar verkürzen kann. Einen ähnlichen Erfolg lässt sich durch eine Kategorisierung der Anfragen im Web-Formular oder die Verwendung verschiedener allgemeiner E-Mail Adressen erzielen.

3. Outsourcing

Mit diesem Lösungsansatz werden E-Mails, welche zum Beispiel Anfragen für Broschüren beinhalten, direkt an eine externe Direkt-Marketingfirma geleitet. Mit solchen externen Partnern können dann Service Level Agreements abgeschlossen werden, welche der von Ihnen gewünschte Qualität entsprechen. Hierbei gilt es unbedingt zu beachten, dass ein Teil der direkten Kundeninteraktion ausserhalb des eigenen Unternehmens geschieht. Es muss also nebst den SLA auch sichergestellt werden, dass sämtliche anfallende Daten und soweit möglich auch Erfahrungen der Mitarbeiter, an Ihr eigenes Unternehmen zurückfliessen.

4. Einsetzen von E-Mail Management System (EMS)

Bei diesem Ansatz wird ein System eingesetzt, mit dessen Hilfe schnell, zuverlässig und konsistent auf die E-Mail-Anfragen reagiert werden kann.

Die Systeme filtern die E-Mails, stellen eine Verknüpfung mit bereits vorhandenen Kundendateien her und vergeben eine entsprechende Bearbeitungsnummer. Als nächsten Schritt gibt es die Möglichkeit, automatisch eine Empfangsnachricht an den Kunden zu senden. Die Mehrheit der Systeme analysiert anhand von Schlagworten oder Satzteilen den Inhalt der E-Mails und hat die Möglichkeit, basierend auf einer ‚Knowledge Datenbank‘, eine Antwort zu generieren und zu verschicken. Dabei ist es oft auch sinnvoll, zwecks Qualitätssicherung die vom EMS erzeugten Textvorschläge durch qualifizierte Mitarbeiter prüfen zu lassen. Wenn es keine automatische Antwort gibt, werden die E-Mails anhand eines Routing-Skripts an die zuständigen Mitarbeiter verteilt und systematisch in einer Datenbank abgelegt.

Next Steps

1. Aufsetzen des Program Management

Die Herausforderungen werden definiert und das Program festgelegt:

- Das Projektziel wird eindeutig und messbar definiert.
- Die Budgetierung und ein effizientes Controlling der Kosten des Gesamtprojekts wird aufgesetzt.
- Ein professionelles Projektmarketing durch ein Projekt-Office wird initiiert.
- Die Benutzer und Betreiber werden von Anfang an einbezogen.

2. Analyse Benutzung der bestehenden Kontaktkanäle

Diese Ist-Analyse besteht aus der Kommunikationsmatrix, welche die Kommunikationspartner, Kommunikationskanäle und Kommunikationsthemen in einer Übersicht darstellt.

Speziell zu berücksichtigen gilt es, eine Analyse der bestehenden E-Mail Kommunikation durchzuführen. Dabei sollte auf die folgenden Hauptthemen ein spezielles Auge geworfen werden:

- Kategorisierung von E-Mails
- E-Mail als Customer-Touch-Point
- Geschäfts-Prozesse, E-Mail Routing
- Aufbau-Organisation
- Service-Level Management (Antwortzeiten, Eskalationsverfahren etc.)
- Kundendaten- und Knowledge-Management

3. Definition der Kundenkontakt Strategie

Abhängig von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und der Benützung der Kontaktkanäle, wird die Kundenkontakt Strategie definiert. Dabei werden die gemachten Überlegungen zu den Themen, wie beschrieben im Kapitel Herausforderungen, in die Strategie integriert. Als Resultat daraus erhalten Sie die Grundlagen für ein professionelles Kundenkontakt Management.

4. Verfolgen einer der möglichen Lösungsansätze

Jetzt geht es darum, sich für einen Lösungsansatz zu entscheiden und diesen umzusetzen. Die Unterstützung vom Management, die Abhängigkeiten mit anderen Projekten, das Einbeziehen der Benutzer und Betreiber sowie eine erfolgreiche Implementierung und Überführung in den täglichen Betrieb sind dabei mit dem Program Management Vorgehen sichergestellt.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Crowne Associates
Tischenloostrasse 59
CH-8800 Thalwil
Switzerland

tel +41 1 722 33 33
fax +41 1 722 33 01
www.crowne.ch
contact@crowne.ch