



# CONTACTCENTER IM BLINDFLUG

Peter Peterlechner, Geschäftsführer, Customer Connection GmbH

**Als Manager sind Sie der Pilot im Contactcenter. Sie bestimmen Flughöhe, Reisegeschwindigkeit und Route. Häufig fliegen Sie auf Sicht, weil Ihnen die Kontrollinstrumente fehlen. Was aber, wenn die Sicht getrübt ist?**

Wie ein Flugzeug ist auch Ihr Contactcenter ein sensibles Gebilde, das einem sich stetig verändernden Umfeld ausgesetzt ist. Was heute Gültigkeit hat, ist morgen bereits Schnee von gestern. In einem solchen Umfeld gilt es, die relevanten Parameter und ihre gegenseitige Beeinflussung im Griff zu haben. Auf eine einfache Formel reduziert könnte man bezüglich der wichtigsten Erfolgsfaktoren folgende Aussage machen: «Wenn die Kunden und die Mitarbeitenden zufrieden sind und das Unternehmen dabei gutes Geld verdient, ist das Optimum in der langfristigen, positiven Entwicklung eines Unternehmens erreicht.» Soweit einleuchtend, nur jetzt beginnt die eigentliche Arbeit. Welches sind denn nun die Faktoren, die einen Kunden zu einem zufriedenen Kunden machen? Und welche Motivatoren gelten für Mitarbeitende? Und wann verdient ein Unternehmen nachhaltig Geld?

## **Kundenzufriedenheit**

Ein Kunde ist dann vollends mit den Leistungen Ihres Unternehmens zufrieden, wenn er zur aktiven Vollreferenz geworden ist, wenn er also aus freien Stücken (ohne Pro-

visionierung) seinen Kollegen über seine herausragenden Erlebnisse mit Ihrem Unternehmen berichtet und dieses wärmstens weiterempfiehlt. Dieser Situation vorausgegangen sind möglicherweise zahlreiche Kontakte, realisiert über verschiedene Kanäle und gesamthaft erlebt als konkrete Erfahrungen, die die gestellten Erwartungen übertreffen. Ein wesentliches Element spielt dabei der Kundenservice, der heute ja meistens aus einer Contactcenter-Struktur heraus erbracht wird. Wahrscheinlich gibt es heute keinen transparenteren Ort im Unternehmen als das Contactcenter. Alles wird hier gemessen und rapportiert, aufgezeichnet und analysiert. Daraus werden die Ziele, wie z.B. Servicelevel, Abbruchraten, durchschnittliche Gesprächs- und Nachbearbeitungszeiten, abgeleitet und gemäss Lehrbuch definiert. Aber ist es wirklich so, dass der Kunde einen Servicelevel von 90% innert 15 Sekunden wünscht? Untersuchungen in jüngster Zeit haben übrigens ergeben, dass es zwischen der Erreichbarkeit, resp. Wartezeit und der Kundenzufriedenheit keinen direkten Zusammenhang gibt. Viel wichtiger sind Faktoren wie Freundlichkeit, Kompetenz und vor allem subjektiv erlebte

Mehrwerte. Durch die laufende Erhebung der Kundenzufriedenheit, möglichst direkt nach dem Kontakt mit dem Kundendienst, z.B. durch eine automatisierte IVR-Lösung, lassen sich diese gegenseitigen Einflüsse transparent machen.

### **Mitarbeiterzufriedenheit**

Neben Rahmenbedingungen wie Lohn, Sozialleistungen etc. sind es hier viel mehr soziale Komponenten, wie das Team, der Umgang im Team, die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten sowie das eigene Wohlbefinden und die Stellung des Mitarbeiters im Unternehmen, die sich nachhaltig auf die Zufriedenheit auswirken. Häufig unterschätzte Komponenten sind die Unter- bzw. Überforderung des Mitarbeitenden mit seinen direkten Aufgaben. Erst wenn der Mitarbeitende die Prozesse und Systeme im Griff hat, ist er in der Lage, mit dem gewonnenen Freiraum auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden einzugehen und für ihn eine besondere Leistung zu erbringen. Gerade im Contactcenter bedingt dies einen speziellen Effort im Bereich Coaching und Training. Die direkte, intensive Auseinandersetzung mit dem Mitarbeitenden an seinem Arbeitsplatz bringt allfällige Defizite und Potenziale ans Licht, die dann umgehend korrigiert bzw. entfaltet werden können. Eine stetige Entwicklung der Leistungsfähigkeit lässt sich so transparent machen und gibt dem Mitarbeitenden die notwendige Sicherheit, die sich letztlich auch in seiner Zufriedenheit auswirkt.

### **Performance**

All unsere Bemühungen zielen darauf ab, einen Mehrwert für das Unternehmen zu erzielen. Dort wo man einen konkreten Umsatz ausweisen kann, fällt es stets leicht, diesen Mehrwert zu beziffern. In den meisten Contactcentern ist das nicht der Fall. Die stetige Arbeit mit den Kunden im Kundenservice wird primär als Kostenfaktor angesehen und nicht als Mehrwert zur nachhaltigen Kundenbindung verstanden. So sind auch die heute üblichen Messelemente wie AHT (average handling time) und ähnliches auf die Reduktion der Kosten im einzelnen Kontakt ausgerichtet. Dass dabei grosse Chancen in der Kundenbindung und

bei der direkten Wertgenerierung vergeben werden, ist noch nicht überall erkannt worden. Das Performance-Management sollte neben den mengenmässigen auch qualitative und wertorientierte Elemente berücksichtigen.

### **Benchmarking**

Trotz der unzähligen Messgrössen und der Menge an verfügbaren Informationen scheint es nicht einfach zu sein, sich rasch ein kompaktes Bild über die Situation zu machen und vor allem daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Das Benchmarking mit anderen, gleich gelagerten Unternehmen hilft, positive oder negative Abweichungen besser zu erkennen und in der Vernetztheit zu erfassen. Alle diese Erkenntnisse führen schliesslich zu folgendem, bewährtem Vorgehen:

#### 1. Standardisierte Datenerhebung

Mittels eines detaillierten Fragenkataloges werden die wesentlichen Elemente in den Bereichen Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter, Organisation, Performance, Finanzen, Technologie und Strategie erhoben.

#### 2. Datenauswertung und Benchmarking

Die Daten werden ausgewertet und mit Daten aus gleichartigen Unternehmen, der Industrie und Best-of-Industriewerten verglichen.

#### 3. Potenziale

Die festgestellten Differenzen (Gaps) werden analysiert, interpretiert und konkrete Massnahmen definiert.

#### 4. Cockpit

Für die wichtigsten Elemente werden einfache Messmethoden installiert und ein Führungs-Cockpit, ähnlich einer Balance Score Card (BSC), etabliert, das die laufende Überwachung der Messwerte erlaubt.

### **Fazit**

Der ganze Prozess hat einen weiteren sehr wichtigen Effekt: Die involvierten Führungskräfte erhöhen die eigene Kompetenz in der Beurteilung der wesentlichen Faktoren im Contactcenter. Nicht die Fülle der Daten ist entscheidend, sondern die Kenntnisse der Zusammenhänge der einzelnen Parameter und deren gegenseitige Beeinflussung. Als Basis dienen die Kundenservice-Strategie und das definierte Kundenversprechen. Mit dieser Methodik kann die Sicht auch mal etwas getrübt sein, Sie behalten trotzdem das Steuer in der Hand. ■

### **Customer Connection GmbH**

*ist spezialisiert auf die Entwicklung und Umsetzung von Strategien für erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement im Umfeld von Contactcentern und Verkaufsorganisationen. Das Beraterteam besteht aus Spezialisten mit langjähriger Erfahrung in Konzeption, Aufbau und Betrieb von Contactcentern. Nehmen Sie Kontakt auf 044 940 68 88 – [www.customerconnection.ch](http://www.customerconnection.ch)*

#### **Checkliste anfordern**

Fordern Sie kostenlos den praktischen «Contact Center Health-Check» an unter [info@customerconnection.ch](mailto:info@customerconnection.ch)