

Claudia Gabler

# IN DER KÜRZE LIEGT DIE WÜRZE

*Jede Sekunde kostet Geld. Deshalb werden Mitarbeiter im Contactcenter an der Gesprächszeit (Average Handling Time, AHT) gemessen. Gleichzeitig sollen sie Kundenanliegen beim ersten Anruf lösen und womöglich noch verkaufen. Welche intelligenten Massnahmen gibt es, um die AHT kurz zu halten und dennoch Mehrwert in den Call zu bringen? Wir haben drei praktische Lösungsansätze gefunden.*



**M**it der Geburtsstunde der Callcenter war auch sie geboren: die AHT – seit Jahrzehnten die wichtigste Messgrösse im Callcenter. Nicht ohne Grund: Eine Sekunde längere Gesprächszeit bedeutet beispielsweise bei der Swisscom plus zwei Vollzeitstellen. Klar muss hier hart gerechnet werden. Aber auch nicht zu hart: Wird die Gesprächszeit zu kurz, leidet die Erstlösungsrate, es kommt zu Recallern und die Kundenzufriedenheit sinkt. Die AHT soll also nicht zu Lasten der Erstlösungsrate und der Kundenzufriedenheit gehen, aber dennoch möglichst kurz und effizient gehalten werden. Dafür lohnt es sich einen Blick hinter den Key Performance Indicator Nummer 1 zu werfen: Woraus setzt sich die AHT eigentlich zusammen? «Die AHT setzt sich aus mehreren Unterkennzahlen zusammen: die durchschnittliche Wartezeit (Average Speed of Answer, ASA), die durchschnittliche Gesprächszeit (Average Talk Time, ATT), die durchschnittliche Applikationsnutzungsdauer (Average Application Usage, AAU), die durchschnittliche Arbeitsschrittdauer (Average Task Duration, ATD), die durchschnittliche Prozessdauer (Average Process Duration, APD) und die durchschnittliche Nachbearbeitungszeit (Wrap-Up Time)», klärt uns Marije Gould, VP Marketing EMEA bei Verint, auf, und ergänzt: «Intelligentes Optimieren heisst für mich, die Zeiten zu minimieren, die dem Kunden keinen Mehrwert bieten.»

### Lösungsansatz No 1: Technologie

Zeit, die dem Kunden keinen Mehrwert bietet und ihn vielleicht sogar ein bisschen nervt, ist beispielsweise das Identifizieren und Authentifizieren. Die Abfrage von PIN, Passwort, Geburtsdatum, Betrag der letzten Rechnung, Mädchenname der Mutter, zweiter Vorname des Haustiers: Weder Mitarbeiter noch Kunden mögen diesen notwendigen, aber üblen Gesprächseinstieg. Turkcell hat dies erkannt und aus der Not eine Tugend gemacht: Der türkische Mobilfunkanbieter setzt Sprachbiometrie von Nuance zur sicheren Authentifikation der Kunden ein und spart damit 20 bis 40 Sekunden pro Call. Das ist viel Zeit – und Zeit ist bekanntlich Geld.

Diese Ansicht vertritt auch Hans Jürgen Dregger, Geschäftsführer avocis TELAG AG. Als Unternehmer hat er ein natürliches Interesse daran, die Gespräche möglichst kurz zu halten. Und so optimierte er den Teil der Gesprächszeit, der dem Kunden am wenigsten bringt: die Applikationsnutzungsdauer. «Wir haben ein Keyboard installiert, auf dem bis zu 240 Programmabläufe hinterlegt werden können. Ist der Anruf abgeschlossen, erledigt der Agent die nächsten Schritte auf seiner Tastatur. Das spart im Vergleich zur Arbeit mit der Mouse mindestens fünf bis zehn Sekunden pro Call, macht bei 200 000 Anrufen im Monat 550 Arbeitsstunden zu je 40 Franken. Auf diese Weise lassen sich schnell mal einige hunderttausend Franken pro Jahr sparen», rechnet uns der Ex-

perte in Windeseile vor. Der Kunde büsst nichts an Gesprächszeit ein. Und: Die Agenten ermüden nicht so schnell: «Mit der Mouse muss man zielen, drücken und das hunderte Male pro Tag. Mit dem Keyboard laufen die Prozesse automatisch ab – per Knopfdruck sozusagen. Das reduziert Fehlerquellen und Stress und schont die Augen und die AHT.»

### Lösungsansatz No 2: Schulung

«AHT ist kein Sparthema, sondern ein Qualitätsthema. Das Sparpotenzial ist ein Abfallprodukt», ist der Experte für Aus- und Weiterbildung Peter Peterlechner, Geschäftsführer customer connection, überzeugt. Denn: «Man braucht für gute Qualität nicht länger als für schlechte Qualität, im Idealfall sogar kürzer.» Peterlechner hat ein Programm zur Reduktion der AHT erarbeitet, das sich mit der Gesprächszeit (Talk Time), der Nachbearbeitungszeit und der Erstlösungsquote befasst. Im Gespräch sei es das zentrale Element das Problemverständnis: «Je präziser ein Mitarbeiter nachfragen kann und je schneller er das Kundenanliegen versteht, desto passgenauer und schneller wird seine Antwort sein.» Die verständliche Präsentation der Lösung lasse sich ebenso schulen wie die ökonomische Nutzung der Systeme: «Die Mitarbeiter müssen das Prozedere in Verbindung mit dem Geschäftsprozess beherrschen», so Peterlechner. Auch ein gutes Workforce Management beeinflusse die AHT positiv: «Haben Mitarbeiter zu viel Stress, ruhen sie sich im Gespräch mit einem netten Kunden oder bei der After Call Work aus; es entsteht ein Teufelskreis.»

### Lösungsansatz No 3: Up- und Cross Selling

«In der Analyse liegt die Kraft!», ist Maja Remensberger überzeugt. Die Expertin für Schulung, Beschwerdemanagement, Retention und Sales bei der Swisscom setzt auf ein Modell namens KABA: «KABA steht für Kontakt – Analyse – Beratung – Abschluss. Wir können beobachten, dass eine längere Analyse zu Beginn des Gesprächs zu einer schnelleren Problemlösung und einem erfolgreicherem Abschluss führt. Zu Beginn die richtige Frage spart viel Zeit.» Zeit, die für Verkauf genutzt werden kann. Ihre Kompetenzen trainieren die Mitarbeitenden mittels einer mehrstufigen Learning-Journey, beginnend mit Lernsnacks z.B. in WBT-Form. In anschliessenden Werkstatt-Trainings erarbeiten die Agenten interdisziplinär ihre Fähigkeiten: Produktwissen, technische Inhalte und Verkaufstechniken. «Die Teamleiter spielen bei der Zielerreichung eine wichtige Rolle. Sie coachen die Mitarbeitenden und haben dank ihrer Nähe zu den Agenten einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg», so Remensberger. Eigenverantwortung in der Zielerreichung statt Taylorismus lautet ihre Devise. Und an ihren Zielen werden Teamleiter und Mitarbeitende auch gemessen. Nicht an der AHT. ■