

Claudia Gabler

«SICH MIT DER KUNDEN-ZUFRIEDENHEIT VERBRÜDERN»

Früher: operativer Zahlenmensch. Heute: interdisziplinärer Service-Stratege. Die Rolle des Contactcenter-Managers befindet sich im Wandel. Statt technisch-administrativer Fähigkeiten sind neue Steuerungskonzepte gefragt, sagt Peter Peterlechner. Der Pionier in Sachen Management- und Mitarbeiterentwicklung über die neuen Anforderungen an den Service-Center-Manager.

CMM: Herr Peterlechner, Sie sprechen davon, dass Callcenter-Manager künftig mehr führen und weniger administrieren sollen. Wie ist das zu verstehen?

Peter Peterlechner: Die Management-Anforderungen an einen Customer-Service-Leiter haben sich grundlegend verändert. Sie gehen heute weit über den operativen Betrieb hinaus. Denn Service findet nicht nur im Contactcenter statt. Kundenorientierte Unternehmen sehen das ganze Unternehmen als Customer Service Center und nicht nur eine Abteilung. Das erfordert abteilungs- und kanalübergreifende Strategien. Auch müssen die involvierten Manager aus angelagerten Bereichen wie Marketing, Sales, Finanzen etc. mit den Zielsetzungen und Qualitätskriterien im Customer Service vertraut sein. Wichtig ist es, diese Themen aus der Optik eines Service-Designs über den ganzen Kundenlebenszyklus auszuweiten. Dafür bräuhete der Callcenter-Manager mehr Durchgriff in andere Bereiche.

Richtig! Vor allem ins Marketing und in die Produktentwicklung hinein – hier kann er viele künftige Herausforderungen antizipieren und Schnittstellen so gestalten, dass das Ergebnis für den Kunden effektiv, positiv und einfach ist. Social Media, Chat, Co-Browsing – der Fokus wechselt vom Service Management zum Customer Experience Management über alle Kontaktpunkte und muss damit auch inhaltlich abgestimmt sein. Das ist eine andere Herausforderung an einen Manager, als einfach nur die Verfügbarkeit der Services sicherzustellen.

Mit welchen Fähigkeiten müssen Callcenter-Manager künftig ausgestattet sein?

In der Vergangenheit haben Callcenter-Manager häufig die Business-Sicht eingenommen und sich vorrangig für Ziele aus ihrem Bereich interessiert. Diese können jedoch im Widerspruch zur Kundenzufriedenheit stehen. Es werden zwar KPI definiert, aber häufig ist nicht klar, welche kritischen Er-



folgsfaktoren diese treiben. Viele Faktoren tragen zur Kundenzufriedenheit bei. Am Ende geht es darum, diese im Score zu erfassen und zu analysieren. Dafür braucht es Manager, die Teamleiter entwickeln und Mitarbeiterprogramme erarbeiten können. Und sie müssen Ziele gut und präzise formulieren können. Ein grobes Bild reicht nicht aus. Es sind die Details, die den Gesamterfolg ausmachen. Wir sind nach wie vor dazu verleitet, dem Glauben zu schenken, was zahlenmässig abgebildet ist.



Weiterbildung im Kundendialogmanagement

In Zusammenarbeit mit den Verbänden CallNet.ch und SDV arbeitet die ZHAW an einem Zertifikatslehrgang Kundendialogmanagement als Nachfolger des Callcenter-Manager-Lehrgangs. Der neue Studiengang soll in die modulare Struktur des MAS Marketing Management eingebettet werden. Dr. Frank Hannich unterstreicht, dass sich die Management-Anforderungen im Kundendialog entscheidend verändert haben: «Man muss die neuen Medien beherrschen. Wo es früher gereicht hat, Telefonie oder physische Mailings im Griff zu haben, müssen heute möglichst alle Kanäle crossmedial entlang des Kundenlebenszyklus gestaltet, koordiniert und gemessen werden können.» Kundenzufriedenheits-getriebenes Arbeiten bedeutet interdisziplinäres Arbeiten: «Das zunehmende Bewusstsein, dass im Contactcenter Werte und nicht nur Kosten geschaffen werden, hilft dabei, teamübergreifend zu arbeiten. Auch dass durch das Customer Experience Management und die NPS-Messung die Bedeutung des persönlichen Kontakts für die Kundenzufriedenheit noch stärker in den Fokus rückt, gibt einen Schub, dass die Contactcenter mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung bekommen.» Für Hannich müssen Contactcenter-Manager künftig ihre Vermittlerrolle stärken – zwischen Geschäftsleitung und Kunden, aber auch zwischen den unterschiedlichen Kanälen und Kulturen, zwischen online und offline, um gemeinsam ein begeisterndes und konsistentes Erlebnis für die Kunden zu bieten: «Der CAS soll helfen, das Kundendialogmanagement in seiner Vielfältigkeit zu verstehen und die Schnittstellen zwischen den Akteuren wahrnehmen zu können. Ausserdem muss er konkrete Methoden und Instrumente liefern und einen langfristigen Kundendialog fördern, um in diesem komplexen und dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein.»

Infos zum geplanten CAS Kundendialogmanagement an der ZHAW: senem.kavci@zhaw.ch

Frank Hannich ist stellvertretender Institutsleiter und Leiter Fachstelle strategisches CRM. Senem Kavci ist Projektleiterin des CAS Kundendialogmanagement am Institut für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law. www.zhaw.ch



Was spricht gegen Zahlen als Entscheidungsgrundlage?

Viele Manager sind nicht in der Lage, präzise zu analysieren, welche Handlungen für die Zahlen verantwortlich sind. Die kritischen Themen zeigen sich nicht so einfach; man muss sich Zeit nehmen, beobachten und verifizieren. Nur so las-

sen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen, die es ermöglichen, jeden Tag ein bisschen professioneller, systematischer und geplanter zu arbeiten. Bedingung dafür ist das ehrliche Interesse an einer kontinuierlichen Verbesserung, die Bereitschaft, sich selbst in Frage zu stellen und sich auf die Suche nach neuen nachhaltigen Lösungen zu machen. Das geht nicht alleine vor dem Dashboard, dazu muss sich der Manager mit den Teamleitern und Mitarbeitern verbinden. Sonst besteht die Gefahr, dass er irgendein Programm aufsetzt, das an den Mitarbeitern vorbei geht – und damit auch am Kunden.

Wie können sich Callcenter-Manager diese Kompetenzen aneignen?

Die meisten Programme fokussieren eher auf technisch-administrative Skills und weniger auf Entwicklung und Evolution. Man muss sich aber die Frage stellen: Reicht betriebswirtschaftliche Optimiererei aus oder geht es nicht vielmehr um die konsequente Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen? Es wird immer so getan, als ob das ein krasser Gegensatz wäre, ist es aber nicht. Mitarbeiter im Kundenkontakt haben ein gutes Gespür dafür, was Kunden zufrieden macht und was nicht. Wenn sich Mitarbeiter – aus ihrer subjektiven Perspektive – permanent gegen die Kunden stellen müssen, weil die Produkte und Services nicht zufriedenheits- und kundenorientiert sind, brennen sie aus. Hier können wir in allen Bereichen von unseren Mitarbeitern lernen – leider wird diese Ressource oft vernachlässigt. Wir müssen uns mit der Kundenzufriedenheit verbrüdern. Wenn wir das schaffen, bekommen wir auch die technischen und produktivitätsrelevanten Themen in den Griff. Das ist nicht nur meine These, sondern auch Inhalt des für Herbst 2015 geplanten Zertifikatslehrgangs «Kundendialogmanagement», welcher an der ZHAW in Zusammenarbeit mit CallNet.ch und dem SDV durchgeführt wird. Die Idee dahinter ist es, die Akteure im Kundendialog zusammenzubringen und die Schnittstellenkompetenz der Callcenter-Manager zu schulen. Dazu zählen Kundendialogmanagement, Kampagnenmanagement, Prozessmanagement, Customer Journey und Touchpoint Management wie auch neue

Steuerungskonzepte, die den Anforderungen an die Callcenter-Manager von morgen gerecht werden. ■

Peter Peterlechner ist Geschäftsführer bei customer connection und seit 20 Jahren im Bereich Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden im Contactcenter auf allen Hierarchiestufen tätig. www.customerconnection.ch