

Prozessoptimierung im Kundendialog

Die Stellschrauben: Qualität und Effizienz

Alexander Langhans, Geschäftsführer Sitel Deutschland und Osteuropa
 Axander.Langhans@sitel.com

Produkte und Leistungen werden in entwickelten Märkten immer homogener. Besonders deutlich, weil für jedermann sichtbar, wird dies in der Informationstechnologie. Gab es noch vor zehn Jahren faktische Unterschiede zwischen den PCs und technischen Geräten unterschiedlicher Anbieter, dann sind diese heute fast verschwunden. Produktbegleitende Leistungen wie der Kundenservice gewinnen bei der Kundenzufriedenheit deshalb einen immer größeren Einfluss. Dabei zwingt der gestiegene Preisdruck alle Verantwortlichen im Kundenservice oder Kundendialog, Unternehmen wie Dienstleister, sich der Herausforderung der Prozessoptimierung zu stellen. Einerseits um Kosten zu sparen, andererseits um den Kundendialog stetig zu verbessern. Für uns als Dienstleister, die BPO und Contact Center Dienstleistungen anbieten, hat Prozessoptimierung im Kundendialog zwei Facetten: Zum einen die kontinuierliche Verbesserung des Dialogs zwischen dem Call Center und dem Kunden und zum anderen die Optimierung der Kommunikationsprozesse zwischen dem Contact Center Dienstleister und dem Klienten, sprich den Unternehmen.

Optimierung des Dialogs zwischen Contact Center und Kunde

Betrachtet man zunächst die Beziehung zwischen dem Contact Center und dem Kunden, ob per Telefon oder via Internet und E-Mail, so spielen vor allem die Kriterien Qualität und Effizienz eine entscheidende Rolle. Wie kann man den Kontakt mit Kunden so optimal gestalten, dass wir ein echtes Kundenerlebnis generieren und damit besten Service und zufriedene Kunden gewährleisten, die Abläufe dabei aber gleichzeitig so effizient wie möglich, also möglichst zeitsparend gestalten? Die richtige Balance zwischen Schnelligkeit und Kundenzufriedenheit heißt es herzustellen und zu halten. Wenn man davon ausgeht, dass über 80 % der Kontakte zwischen Kunden und Unternehmen in Deutschland über das Telefon abgewickelt werden, wird schnell klar, dass prozessoptimierende Maßnahmen im Bereich der telefonbasierten Kommunikation von besonderem Interesse sind. Aber auch andere Kommunikationswege mit dem Kunden – wie E-Mail oder Foren, die zum Beispiel im Bereich Gaming verbreitet sind – stehen auf dem Prüfstand. Nur durch Standardisierungs- und Automatisierungsprozesse, soweit möglich, garantieren Optimierungspotenzial im Dialog. In unserem Unternehmen haben wir zur Standardisierung weltweit einheitliche Prozesse und Kontrollmechanismen eingesetzt. Im Zentrum steht das Idealmodell des „Optimal Call“, an dem jeder tatsächliche geführte Dialog mit dem Kunden gemessen wird. Die Kriterien, wie ein Optimal Call



abläuft, sind genau definiert. Man spiegelt das Idealmodell an der Realität und versucht, Abweichungen zu reduzieren. Mit verschiedenen Messverfahren und fixen Kriterien überwachen wir den Prozess. Investitionen in die Automatisierung und Standardisierung der Prozesse nach anerkannten Qualitätsstandards wie COPC (Customer Operations Performance Center), Six Sigma und ISO 9001:2000 sind dabei entscheidend. Nur so können für Projekte standortübergreifend Qualität und Produktivität gesichert werden und alle Dienstleistungen im Sinne der Klienten stetig verbessert werden. Der COPC Standard richtet sich nach den Maßstäben der COPC-2000-Norm für Anbieter von Kundendienstleistungen, die im Jahr 1996 von einer Gruppe einzelner Branchenvertreter als Rahmenwerk für Kunden-Contact-Center entwickelt wurde. Die COPC-2000 soll sicherstellen, dass die Leistung, das Verhalten und die Ausrichtung von Contact-Centern von Kundenorientierung und Effizienzdenken angetrieben werden. Außerdem kommt bei uns die Methodik von Six Sigma – DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) – zum Einsatz. Basis für die Optimierung ist die Einführung eines globalen Betriebssystems. Daten und Informationen aus diesem System werden genutzt, um die Grundursache von Problemen zu analysieren und Änderungen voranzutreiben. So kann etwa der Ursprung einer bestimmten Art von Anruf in Contact-Centern identifiziert werden, um zu ermitteln, ob die Annahme dieser Anrufe von vornherein vermieden werden kann. Die Six-Sigma-Analyse stellt fest, ob der Anruf angenommen werden soll, nicht angenommen werden kann oder automatisiert werden kann. Verbesserungsfähige Bereiche können so einfach identifiziert werden und die Leistung kann kontinuierlich gesteigert werden. In der Praxis geht es dabei zum Beispiel um relativ simple Vorgänge, wie die Antwortka-

tegorien oder Formulierungen im Kundendialog laufend zu überarbeiten und den Call dadurch ständig zu optimieren. Neben einer qualitativen Verbesserung kann man so auch Effizienzeffekte erzielen und zur Kostenoptimierung beitragen. Ein weiteres Beispiel aus dem Bereich Gaming unterstreicht die Effizienzsteigerung. Textbausteine, die im Dialog eingesetzt werden, geben den Agents die Möglichkeit, schneller reagieren und antworten zu können. Gute Bausteine, die sauber formuliert sind, helfen, die Anforderungen an die Multi-skilling-Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erfüllen.

Die Optimierung des Dialogs zwischen Contact Center und Klient

Die Optimierung des Dialogs mit dem Endkunden ist die eine Seite der Medaille. Die zweite wichtige Facette ist die Verbesserung des Dialogs mit dem Klienten. Mit relativ wenig budgetärem und zeitlichem Aufwand kann man in regelmäßigen Gesprächen mit dem Unternehmen, zum Beispiel in periodisch durchgeführten Workshops, Probleme und wichtige Themen diskutieren und daraus Lösungsansätze entwickeln. Eine schnelle und kontinuierliche Umsetzung und somit Optimierung der Prozesse ist wirkungsvoll und hilft, den Mehrwert für den Klienten zu steigern. Gleichzeitig hat der Dienstleister die Möglichkeit, sich als Partner auf Augenhöhe und so als echter Berater - und nicht nur als ausführendes Organ - zu profilieren. Insgesamt steigt die Zufriedenheit des Klienten. In der Praxis werden dabei häufig einfach zu behebbende Fehler aufgedeckt, an denen es im Dialogprozess hakt. Ein Beispiel ist die Umstellung des Zahlungs-Prozederes bei einem Online-Zahlungsservice, das in Deutschland lange Zeit nicht gut funktionierte. Kundenbeschwerden waren die Folge. Sobald das Problem gemeinsam mit dem Klienten erkannt wurde, konnte durch eine relativ einfache Lösung – nämlich die Änderung der Voreinstellung im Zahlungsprozess – ein zufriedenstellendes Ergebnis für Kunde und Klient erzielt werden.

Alle Optimierungsbestrebungen, ob im Dialog mit dem Kunden oder mit dem Klienten, dienen im Endeffekt alleine dazu, zu gewährleisten, dass jeder Kontakt ein positives Verhalten anregt – mit dem Ziel, die Zufriedenheit, Treue und Verbundenheit unter den Kunden, Klienten aber auch den Mitarbeitern zu steigern. Hierfür sind individuelle Lösungen gefragt, je nach Bedürfnis und Anforderung des Klienten und der Branche. Ein Patientrezept für den erfolgreichen Kunden- oder Klientendialog gibt es dabei nicht. Dennoch helfen standardisierte Vorgehensweisen und Prozesse, die Qualität zu verbessern und gleichzeitig die Effizienz zu steigern.