Bild 2. Lean Administration-Phasenmodell⁵

Unternehmen der Druckindustrie konnte der Zeitraum der Angebotserstellung beispielsweise um etwa 80 Prozent reduziert werden. Den Mitarbeitern sind Puffer, Verschwendungen durch Medienwechsel und weitere Verschwendungsar-

ten durch die transparente Prozessanalyse sichtbar gemacht worden. Gemeinsam haben sie eine Vielzahl von Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt. Die aktive Einbindung der Prozessbeteiligten hat zum einen die Nutzung

des internen Know-hows gesichert und zum anderen die Mitarbeiter motiviert. Langjährig gewachsene Prozesse kamen auf den Prüfstand und die alltägliche Arbeitsbelastung wurde durch effizientere Prozesse minimiert. Hieraus resultierten weniger Fehler, ein ruhigeres Arbeiten, ein effizienterer Umgang mit Ressourcen und weniger Suchzeiten.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Verschwendung auch in den administrativen Bereichen mit Hilfe des Lean Administration reduziert werden kann. Der hier aufgezeigte ressourcenschonende dreistufige Ansatz ermöglicht auch KMU diese Einführung, um die Verwaltung effizienter und schlanker zu machen. Dabei gilt es, die Mitarbeiter punktuell einzubinden, um das Tagesgeschäft nicht zu sehr zu belasten. Die Aktivitäten und die Umsetzung der Maßnahmen führen dennoch zu einer langfristigen Arbeitsentlastung und zu einer höheren Mitarbeitermotivation. Erfahrungsgemäß wirkt sich dies häufig auch direkt auf das Betriebsergebnis aus.

Ansätze zur Optimierung

Kunden werden mitteilsamer

Wann haben Sie das letzte Mal ein Contact Center angerufen? Oder wann haben Sie zuletzt eine E-Mail an info@firmenname.de geschrieben? Oder ganz einfach: Wann haben Sie sich über eine Leistung beschwert – in der Familie, im Freundeskreis oder ganz öffentlich im Internet?

Wahrscheinlich liegt das gar nicht so weit zurück oder Sie gehören nicht zu der Altersgruppe, die man gerne mit „Generation Web 2.0“ umschreibt. Eines jedenfalls gilt ganz allgemein: die Abbruchrate der Geschäftsbeziehungen mit einer Firma nach einer negativen Kundenerfahrung ist heute deutlich höher als früher und der Großteil aller Kunden hält außerordentlich guten Service für den wichtigsten Grund, eine Firma weiterzupfehlen.

Kunden nicht behindern

Es ist deshalb wichtig, diese Bereitschaft der Kunden zum Reden nicht zu behin-



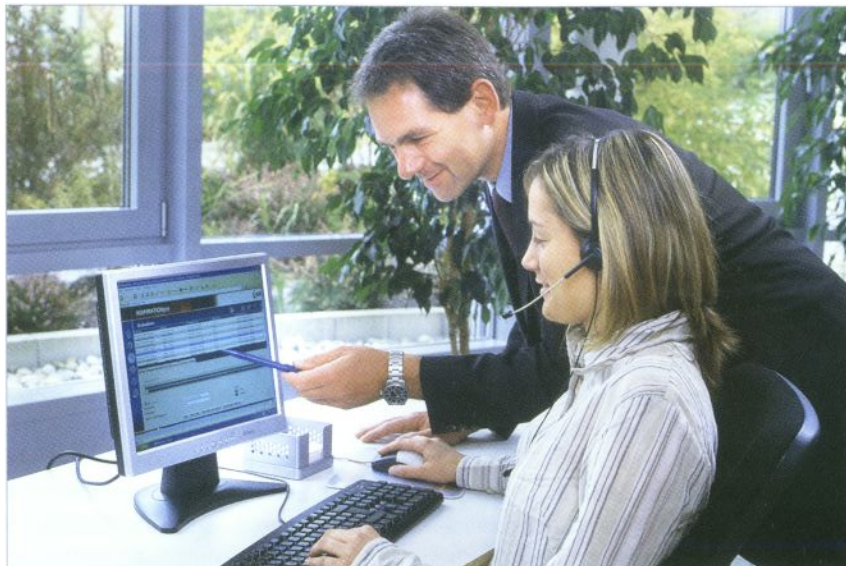
dern, sondern zu fördern und in die richtigen Bahnen zu lenken. Unabhängig davon, ob es sich um eine Beschwerde oder ein ausgesprochenes Lob handelt. Es geht nicht nur darum, über jedes Medium zu senden, sondern auch auf allen Kanälen zu empfangen. Manche Unternehmen setzen zu diesem Zweck bereits Scouts ein, die bei den aktiven Blogs oder Foren und auf Twitter im Internet mitleisen und versuchen das Unternehmensbild zu schützen oder in das richtige Licht zu rücken.

Dagegen ist es die Aufgabe von Contact Centern die Kundenzufriedenheit zu steigern und den Wandel vom Kostenverursacher hin zum Umsatzgenerator herbeizuführen. Und es geht um die Möglichkeit der ganzheitlichen Optimierung der Unternehmung mit Hilfe der Interaktionen mit Kunden.

Grundsätzlich ist zwischen Inbound und Outbound und Inhouse und Outsourced Contact Centern zu unterscheiden. Dieser Artikel bezieht sich vor allem auf die Inbound Inhouse Contact Center, also die Situation, in der ein Kunde beim Unternehmen selbst anruft und eine Frage bzw. ein Anliegen hat und dem dort geholfen wird (z. B. den Kontostand abfragen oder einen Vertrag verlängern). Die Erfahrungen mit diesen Inhouse Contact Centern sind durchaus positiv. Man wird immer freundlich bedient und erhält – fast immer – eine kompetente Antwort. Die schwarzen Schafe der Branche, über die häufig in der Vergangenheit in der Öffentlichkeit geredet wurde, sind tendenziell im Outbound Bereich zu finden – d. h. Contact Center die primär darauf ausgerichtet sind mit „cold calls“ zu verkaufen.

Wettbewerbsvorteil Contact Center

Ein gut funktionierendes Contact Center ist ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil und viele Branchen sind sich dessen bewusst (Banken, Versicherung, Automobil, Luftfahrt, Telekommunikation, Pharma...). Manche Industrien haben sich aber noch nicht ausreichend mit dieser Thematik beschäftigt und sollten dies schleunigst tun. Vielleicht haben Sie auch noch eine Telefonnummer in Ihrem Katalog, die bei einem Ihrer Vertriebsmitarbeiter landet, der natürlich



nicht immer an seinem Platz sein kann oder am Freitag auch mal früher nach Hause geht? Die Bedeutung des Contact Center wird in Zukunft jedenfalls noch deutlich zunehmen. Auch deshalb, weil der Kundenservice bei gleichen Produktmerkmalen ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal bietet. Der Kundenservice ist aber nicht billig und wirkt sich nicht nur auf die Kosten aus, sondern auch auf die Zufriedenheit der Kunden. Da beide Elemente sowohl den Umsatz als auch den Gewinn beeinflussen, ist Service einer der Bereiche, auf dessen Verbesserung hinsichtlich Aufwand und Qualität sich viele Unternehmen konzentrieren.

Erst bei intensiverer Beschäftigung mit dem gleichen Contact Center (z. B. sitzen die Agenten teilweise verstreut in der Republik oder der ganzen Welt) erkennt man die Qualitätsschwankungen deutlich. Auch deshalb, weil der Anrufer mit hoher Wahrscheinlichkeit jedes Mal an einen anderen Ansprechpartner vermittelt wird. Die Qualität eines Contact Centers ist quasi der Mittelwert der Fähigkeiten und Kenntnisse aller Agenten. Zur Sicherstellung eines gleichbleibend hohen Qualitätsniveaus gibt es in jedem Contact Center einen Prozess, der versucht, die Qualität zu verbessern oder wenigstens auf die gleiche Ebene zu bringen oder das vorhandene gute Niveau zu halten. Es ist erstaunlich, dass nahezu alle Contact Center einen wie immer gearteten und beschaffenen ständigen Verbesserungsprozess imple-

mentiert haben, aber die überwiegende Mehrheit im Contact Center, auch aufgrund möglicher Problematiken der betrieblichen Mitbestimmung, noch nicht einmal Sprachaufzeichnung einsetzen. Wird allerdings aufgezeichnet, kommt bei jeder zweiten Installation in Deutschland bei „Gesprächen zu Qualitätszwecken“ die ASC telecom AG als Technologieanbieter ins Spiel. ASC stellt die Infrastruktur für Recording, Qualitätsmanagement und Sprachanalyse zur Verfügung. Die Anschaltungen verlagern sich zunehmend von dem traditionellen TDM-Recording mittels Hardware auf rein Software basiertes VoIP-Recording, so dass bereits heute der Softwareanteil des Unternehmens bei über 50 % liegt.

Aufzeichnung erlaubt Auswertung

Die Sprachaufzeichnung erlaubt es, das Gespräch selbst und das Anhören oder Bewerten eines Gespräches zeitlich von einander abzukoppeln. Außerdem ist die Sprachaufzeichnung die Basis einer Reihe von Auswertungsmöglichkeiten. Die direkte und unmittelbare Kommunikation mit dem Kunden wird häufiger und gibt vielfältige Hinweise auf die Performance des einzelnen Agenten wie auch auf die Leistungen der Unternehmung an sich. Mit dem Web 2.0 und Twitter oder Facebook & Co. hat sich die Kommunikationskette deutlich verkürzt und damit erheblich beschleunigt. Die Bereitschaft der Kunden sich mitzuteilen hat stark zugenommen. Hier bietet das

Contact Center als „Customer Interaction Center (CIC)“, welches mehrkanalige Kommunikation beherrscht, also Sprache, FAX, E-Mail, Chat und in Zukunft auch Video, enorme Möglichkeiten. In nicht allzu ferner Zukunft ist eine Welt vorstellbar, die nur noch wenig Vertriebsmitarbeiter im Feld beschäftigt und im Übrigen die gesamte Kundenkommunikation über das „Customer Experience Center (CEC)“ abwickelt.

In dem Bestreben, den Kundenservice zu verbessern, haben viele Unternehmen Inhouse Contact Center (manchmal auch als „Hotline“ oder „Welcome Desk“ bezeichnet) eingeführt und haben technologisch mit CRM-Systemen, ACDs und IVRs hochgerüstet. Dabei haben Untersuchungen gezeigt, dass durch den „gläser-

sen auf Basis der Kommunikation mit dem Kunden im Contact Center selbst, als auch die unternehmensweite Optimierung der Abläufe. Die Wirksamkeit der Maßnahmen kann dann in einer vorher/nachher Bewertung transparent gemacht werden und sich in einem Return On Investment (ROI) monetär messbar ausdrücken lassen. Leider wird heute das Contact Center häufig als eigenes Profitcenter geführt und sehr isoliert in der Unternehmensorganisation gesehen. Damit versickern die gesammelten Erkenntnisse von den mitteilbaren Kunden und dem Markt und werden von anderen Abteilungen nicht genutzt. Es muss deshalb die Aufgabe der Unternehmensleitung sein, dieses Wissen um die Kundenbedürfnisse einem unternehmensweiten

tact Center versickern. Ähnlich verhält es sich mit der Wirksamkeit von Marketing-Kampagnen. Hier kann das richtige Verständnis, die Zielgruppe und die Wirkung quasi „real time“ im Contact Center verfolgt und bei Bedarf schnell korrigiert werden. Der Nutzen aus der Kundenkommunikation für das Produktmanagement erklärt sich von selbst.

Den Kunden zuhören

In einem solchen Contact Center laufen während eines Tages sehr viele Gespräche auf. Die Schwierigkeit besteht darin, eine Untermenge zu bilden, die für den Prozessverbesserer relevant ist. Hier bedient man sich der Sprachanalyse, die auf den aufgezeichneten Gesprächen basiert und in die Software von ASC integriert ist. Dabei wird die Sprachanalyse im Contact Center eine Vorreiterrolle spielen. Im Gegensatz zu Diktier-Software, bei der jedes Wort richtig verstanden werden muss, genügt es im Contact Center eine Untermenge von Gesprächen zu bilden, die für den Zuhörer wichtig sind. Es spielt keine Rolle, ob alle möglichen Gespräche tatsächlich gefunden werden, sondern es reicht aus, wenn eine ausreichende Anzahl von „Sessions“ gefiltert werden, die für den Zuhörer ausreichend informativ und aufschlussreich sind. Aus dem Inhalt der selektierten Gespräche können dann wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die wiederum Ansatzpunkte für jede Form von Verbesserung im Unternehmen liefern und in einer lernenden Organisation gipfeln.

Jedes Unternehmen strebt nach ständiger Verbesserung und nach Optimierung seiner Prozesse. Die meisten Führungskräfte konzentrieren sich jedoch häufig nur auf die internen Hebel, nämlich wie Verschwendung zu eliminieren oder die Kosten zu senken. Dabei wird das heutige Geschäft vor allem von externen Faktoren bestimmt: von Kunden und von Märkten. Erfolgreiche Unternehmen sind bereit, den Kunden zuzuhören, und treffen Vorkehrungen, daraus zu lernen; denn Kunden erwarten heute mehr, sind bereit öfter zu wechseln und werden mitteilbarer!



Der Autor Matthias J. Haupt,

Wirtschaftsingenieur (TH Darmstadt), verantwortet als Vice President Global Sales den internationalen Vertrieb von ASC telecom AG. Dies ist ein weltweit operierendes deutsches ICT-Unternehmen, welches sich mit Sprachaufzeichnung, Sprachanalyse und Qualitätsmanagement in den Bereichen Contact Center, Financial Institutions und Public Safety inklusive Air Traffic Control beschäftigt. Vorher war er 19 Jahre in verschiedenen leitenden Positionen in den Bereichen Logistik, Marketing und Verkauf für den schwedischen Wälzlagerhersteller SKF tätig.

nen Kunden“ die Kundenzufriedenheit nicht notwendigerweise gesteigert wurde, sondern eher konstant geblieben ist. Damit wird deutlich, dass eine großartige oder schmerzlich schlechte Erfahrung vor allem durch den Faktor Mensch hervorgerufen wird. Unternehmen sind deshalb gut beraten, über die Möglichkeiten des Recording und des Qualitätsmanagements ihre „First-Call-Resolution“ (Lösung des Anliegens beim ersten Anruf – Erstlösungsquote) zu erhöhen und damit „Upselling“-Möglichkeiten zu nutzen: Es ist nicht sehr wahrscheinlich, auf neue Angebote aufmerksam zu machen, wenn das aktuelle Anliegen nicht befriedigend beantwortet werden kann.

Erkenntnisse über den Kunden werden nicht genutzt

In der Zukunft geht es also einerseits um die Verbesserung von Geschäftsprozessen

Verbesserungsprozess zuzuführen. Als Adressat für dieses Wissen drängen sich Produktmanagement oder R&D oder Marketing auf, aber auch die Auftragsabwicklung und die Dokumentationsstelle. Stellen Sie sich einmal vor, die neue Betriebsanleitung würde alle Anregungen der Kunden berücksichtigen. Zufriedenere Kunden und weniger Anrufe im Contact Center und damit mehr Umsatz und geringere Kosten wären die Folge. Außerdem können Sie sicher sein, dass für den Kunden nicht verständliche und nicht nachvollziehbare Änderungen im Layout, beispielsweise von Rechnungen, heutzutage eine Flut von Anrufen (und damit Wartezeiten und Kosten) verursachen. Nur müssen diese Beschwerden systematisch registriert und der Bogen muss zu der entsprechenden Abteilung gespannt werden, die die Situation auch verbessern kann und darf nicht im Con-