

# Gefühlter Service

Überraschenderweise werden viele Contact Center überwiegend nach Maßgabe technischer Kenndaten geführt. Es mangelt an einem Instrumentarium für die Prozessbewertung aus Kundensicht.



FOTO: ARCHIV

Das Management deutscher Contact Center schaut gebannt auf allerlei technische Kenndaten und vergisst dabei, dass der Kunde den Service gegebenenfalls ganz anders wahrnimmt. So werden fast überall aus der Automatic Call Distribution (ACD) die Servicelevel extrahiert und ebenfalls die Abbruchquoten. Die Firstlevel Solution Rate hingegen, die aus Kundensicht eine ganz elementare Quote darstellt, wird nur in zwei von drei Betrieben ermittelt (siehe Seite 29). Kundenzufriedenheitsbefragungen sind mit 63 Prozent sogar noch etwas weniger verbreitet.

Gegenüber der Unternehmensvereinigung Cc-Benchmarks hat eine bunte Mischung von Call Centern aus dem Nähkästchen geplaudert, heterogen bezüglich Branchenherkunft, Dienstleistungsspektrum und Umsatzzahlen. Die Teilnehmer gehören größtenteils dem Call Center-Forum an. Ziel dieser ersten Studie war es, die Verbreitung kundenorientierter Performance-Messungen zu dokumentieren. Das Ergebnis ist für Insider vielleicht wenig überraschend, schwer erklärlich bleibt es aber doch. In den Organisationen, in denen sich alles um den Kundendialog drehen muss, steht die Kundenperspektive nicht im Vordergrund.

Offenbar hat es sich durchgesetzt, alle Daten, die aus der Maschine kommen, zu sammeln und für Prozessoptimierungen zu nutzen. Bei diesem Eifer droht allerdings die Kundensicht vernachlässigt zu werden. Der Kunde hat aber eine ganz andere Wahrnehmung, er freut sich nicht über eine möglichst moderne technische Infrastruktur. Gegebenenfalls kommt es ihm auch gar nicht so sehr auf die Zeit in der Warteschleife an, wenn er sich dort wohl fühlt,

die Musik angenehm ist oder er dort schon hilfreiche Informationen erhält. Auf der anderen Seite ist er vielleicht trotz kurzer Warteschlange genervt, weil er an den falschen Ansprechpartner gerät oder weil ein Routing-Verfahren vor der ACD-Anlage missverständlich, langwierig und kompliziert ist. Und was nützt ihm eine schnelle Verbindung und ein kurzes Gespräch, wenn er wieder und wieder im Unternehmen anrufen muss?

## Diskussion steht noch am Anfang

Dass der Nutzen von Reporting und Controlling aus Kundensicht noch nicht allgemein anerkannt ist, zeigt noch ein weiteres Umfrageergebnis: Befragt nach dem Nutzen einer derartigen Vorgehensweise ergibt sich in den Antworten die breiteste denkbare Streuung. Ob sich durch Controlling aus Kundensicht die Erlöse steigern lassen oder die eigene Position im Wettbewerbsvergleich, ob sich damit die Kundenbindung verbessern lässt oder die internen Prozesse, für jede Deutungsmöglichkeit finden sich einige Fürsprecher und viele Skeptiker. Offenbar steht die Diskussion über ein derart kundenorientiertes Controlling noch ganz am Anfang, eine gemeinsame Haltung hat sich bisher nicht durchgesetzt.

Gleichzeitig zeigt sich eine große Zahl der Antwortenden überzeugt, dass die genannten Effekte mit dem bisher genutzten meist technisch dominierten Kontroll-Instrumentarium sehr gut erreicht werden können. Die Gefahr aber, dass angesichts der Menge technischer Kennzahlen der Wald vor lauter Bäumen nicht mehr gesehen wird ist groß. Wichtig ist nicht, jede Zahl zu lesen, sondern die richtige Zahl.

So kritisiert auch Daniel Schmidt, Mitglied des Cc-Benchmarks-Vorstands Leiter Qualitätsmanagement im Customer Service von O2, dass sich das Performance Management in deutschen Contact Centern oft als ein iterativer Prozess darstellt und weniger als Ergebnis einer integrierten strategischen und operativen Unternehmensplanung. Natürlich ist iteratives Vorgehen ein wissenschaftlich anerkanntes Verfahren, das angebracht ist, wenn man nicht weiß, wie das Ergebnis aussehen muss.

Die Call Center-Branche ist aber nicht erst gestern entstanden. Das Management hat es eigentlich nicht nötig, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Es gibt hilfreiche Richtwerte und es gibt Unternehmensnetzwerke, die fruchtbaren Austausch erlauben. Call Center scheinen aber wie Kinder das Bestreben zu haben, alle Fehler selbst machen zu wollen. Auf der anderen Seite werden nicht einmal Beschwerden konsequent zur Optimierung der kundenbezogenen Prozesse genutzt, mindestens ein Drittel der Call Center zeigt hier Defizite.

Wenn Verantwortliche hinter vorgehaltener Hand aus der Schule plaudern, zeigt sich erstaunlich oft, dass noch vieles im Argen liegt. Technische Kenndaten werden oft nur deshalb in aller Eile ausgewertet, weil sie ohnehin vorliegen. An der strategischen Planung von Kundenprozessen und Kundenbefragungen hapert es, im Zweifel ist dafür auch kein Budget vorgesehen. Es mangelt an Zahlen, die den Wert einer langfristigen Strategie mit Kundenperspektive belegen. Erst damit wird sich wohl Reporting und Controlling aus Kundensicht durchsetzen können.

► ARNE GRÄVEMEYER