

Kundeninformation Februar 2011

Servicequalität entscheidet verstärkt über den Erfolg von Unternehmen – Call- und Service-Center (CSC) spielen dabei eine zunehmend wichtige Rolle

Call- oder Service-Center sind in unserer zunehmend dienstleistungsorientierten Arbeits- und Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken. Sie ermöglichen es den Kunden, rund um die Uhr Informationen und Services jeglicher Art abzurufen und zu erhalten. Es ist inzwischen kaum mehr vorstellbar, dass Kunden auf diesen Service verzichten möchten. Im Gegenteil, in Zukunft werden Call- und Service-Center zunehmend die Vermarktung der Leistungen und Produkte der Unternehmen übernehmen.

Gleichzeitig bieten Call- und Service-Center die Chance, sich vom Markt positiv abzuheben. Nicht mehr die Produkte allein entscheiden über den Unternehmenserfolg. Der Service in Verbindung mit diesen Produkten – und hier geht es vermehrt um Informationen, um Zusatzdienstleistungen und letztendlich um die bequeme Nutzung - trägt wesentlich zum Erfolg bei. Die zunehmende Entwicklung in Richtung einer Service-Gesellschaft treibt diesen Prozess ständig weiter voran. Sie verlangt von den Unternehmen entsprechendes Handeln und die Schaffung von Voraussetzungen dazu.

Wir verfügen über Erfahrungen in der Restrukturierung und Optimierung von Call- und Service-Centern. Hieraus haben wir für Sie in dieser Kundeninformation die wichtigsten Aspekte zusammengestellt.

Was müssen Call- und Service-Center leisten?

Call- und Service-Center (CSC) liefern und vermitteln in erster Linie Informationen und Dienstleistungen und stellen damit das Verbindungsglied zwischen Verbraucher und Produktlieferant bzw. Produkt dar. Sie sind vielfach die einzige Verbindung zum Unternehmen und damit entscheidend für den Verkaufserfolg.

CSC arbeiten nicht zwingend exklusiv für Unternehmen. Sehr häufig sind sie externe Dienstleister. Sie können in der Regel den Anspruch der Kunden besser und zielgerichteter, oft auch kostengünstiger erfüllen als unternehmensinterne CSC. 24 Stunden Service, Wochenend-Service oder ein breites Spektrum an Fremdsprachen sind nur einige Beispiele für das besondere Leistungsspektrum.

CSC müssen einen sehr hohen Grad an telefonischer Verfügbarkeit sicherstellen (Kunden warten nicht gerne), sie müssen die Wünsche und Fragen der Kunden schnell und richtig erfassen, sie müssen die erwarteten Informationen sofort verfügbar haben und die auszuführenden Services zeitnah erfüllen bzw. sicherstellen, dass sie erfüllt werden. Dabei erwarten die Kunden bei einem länger andauernden Prozess der Serviceerbringung regelmäßige Zwischeninformationen. Unzufriedenheit der Kunden tritt erfahrungsgemäß schnell auf – hier müssen CSC optimal organisiert sein und die Prozesse müssen stimmen.

Was sind die erfolgskritischen Faktoren eines Call- und Service-Center aus Kundensicht?

Die Vielschichtigkeit dieser Kriterien ist in engem Zusammenhang mit den dem Service zugrunde liegenden Produkten oder Dienstleistungen zu betrachten.

Entscheidende Kriterien für den Erfolg eines CSC können z. B. sein:

- Hohe Verfügbarkeit am Telefon
- Hohe Annahmquote der eingehenden Telefonanrufe
- Hohe Qualität der Ausführung
- Schnelle Ausführung der Services
- Freundlichkeit am Telefon
- Sprachenvielfalt im internationalen Geschäft
- Verfügbarkeit 24 Stunden 7 Tage (24/7) (je nach Kundenwunsch)

Welche Anforderungen werden an die Organisation eines Call- und Service-Center gestellt?

Hier geht es um Aspekte und Rahmenbedingungen, die einerseits das Treffen der Kundenanforderungen sicherstellen und andererseits die wirtschaftliche Bereitstellung dieser Services ermöglichen:

- Verfügbarkeit qualifizierten Personals
- Vielsprachigkeit der Mitarbeiter
- Bereitschaft der Mitarbeiter, im Schichtbetrieb und am Wochenende zu arbeiten
- Professionelles Telefonsystem
- Professionelle Software
- Verfügbarkeit der notwendigen Informationen für jeden Mitarbeiter am Arbeitsplatz
- Regelmäßige Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte
- Optimale Organisation zwischen Gesprächsannahme (Inbound) und Serviceausführung (Outbound)
- Wirtschaftlicher Einsatz der Mitarbeiter (optimierter Auslastungsgrad)

Wie werden im Call- und Service-Center Abläufe und Strukturen organisiert und optimiert?

CSC liefern einerseits optimalen Kundenservice und müssen andererseits wirtschaftlich betrieben werden. Dies ist ein Zielkonflikt, den es zu meistern gilt.

Kernschritte zur Organisation und Optimierung eines CSC können ganz unterschiedliche sein. Sie hängen von der jeweiligen Ausgangssituation ab.

Folgende Schritte sind Teil unserer Herangehensweise:

- **Analyse des IST-Zustands und des Bedarfs**
 - Klärung der vom Auftraggeber erwarteten Services
 - Analyse der vorhanden Mitarbeiterkompetenzen (z. B. Fachkompetenz, Fremdsprachen, Bereitschaft zu Schichtarbeit, Social Skills, Stressresistenz, etc.)
 - Analyse der technischen Hilfsmittel (Telefonsystem, Software)
- **Definition der Ziele und der Leistungskriterien**
 - Klärung der vom Auftraggeber erwarteten Leistungskriterien
 - Festlegung der Leistungskriterien, deren Messung und Bewertung
 - Festlegung der Kommunikation mit dem Auftraggeber
- **Definition der Prozesse**
 - Ermittlung des erwarteten Workloads
 - Erstellung einer Kapazitätsplanung
 - Festlegung der notwendigen Schichtbesetzung mit kompetenten Mitarbeitern
 - Sicherstellung der notwendigen Sprachenvielfalt in den einzelnen Schichten
 - Definition der Informationen, die für die Mitarbeiter zur Steuerung des Geschäfts notwendig sind
 - Sicherstellung der Verfügbarkeit dieser Informationen für die Mitarbeiter (einschließlich Schulung)
 - Organisation der Schichtübergaben
 - Festlegung aller notwendigen Hilfsmittel und Werkzeuge
- **Definition der Struktur und der Organisation**
 - Festlegung der Struktur des CSC (Aufbauorganisation)
 - Festlegung der räumlichen Organisation des CSC (Wer sitzt wie und wo zusammen?)
- **Definition der Anforderungen an die technischen Hilfsmittel**
 - Was muss das Telefonsystem leisten
 - Welche Software muss verwendet werden
 - Welche technischen Hilfsmittel müssen die Mitarbeiter zur Verfügung haben, um die Prozesse steuern zu können
 - Welche Kriterien zur Überprüfung und Steuerung der CSC-Leistungen müssen aufgezeichnet und regelmäßig berichtet werden
- **Umsetzung und Erfolgskontrolle**
 - Erstellung eines Umsetzungsplans mit allen zu erledigenden Punkten, mit Verantwortlichkeiten und mit Terminen
 - Schulung/Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter
 - Laufende Kontrolle der Umsetzung und Erfolgsmessung

Fazit:

Call- und Service-Center spielen in unserer zunehmend serviceorientierten Geschäftswelt eine immer größer werdende Rolle. Unternehmen müssen sich hierauf einstellen und sich entsprechend positionieren. Im Wettbewerb um die Kunden spielt die von den Kunden empfundene Servicequalität eine entscheidende Rolle für (zukünftige) Kaufentscheidungen. Mit optimal ausgerichteten Call- und Service-Center-Dienstleistungen kann diese Servicequalität erreicht und sichergestellt werden.

Februar 2011 - Dr. Alexander Hufnagl und Roland Doeppner