

## **Best Practices im Call Center: Ein kundenorientierter Ansatz**

[subdeck]

*Zu den größten Gefahren bei der Formulierung von Best Practices für Ihr Contact Center zählt die Vernachlässigung des Self-Service-Aspekts. Dabei muss jeder „Kontaktpunkt“ zum Kunden – ob Web Self-Service, Sprachdialogsystem, Contact Center-Mitarbeiter oder Direkttransaktion – als Glied einer Kette angesehen werden. Durch die Verfolgung der Wechselwirkungen zwischen diesen Komponenten lassen sich aussagekräftige KPIs einfacher identifizieren.*

[main article]

### ***Alle Beteiligten an einem Tisch***

Strategische Unternehmensinitiativen scheinen häufig den einzelnen Contact Center-Zielen entgegenzulaufen. Während beispielsweise Ihr VP of Customer Service für das laufende Jahr eine 10%ige Steigerung der Kundenzufriedenheitswerte anstrebt, plant gleichzeitig der CFO Personaleinsparungen durch die Nicht-Neubesetzung frei werdender Stellen. In diesem Fall lautet die Aufgabe also, mit weniger Mitarbeitern eine größere Kundenzufriedenheit zu erzielen. Die logische Antwort ist eine Kombination aus Automatisierung und gesteigerter Mitarbeitereffizienz. Zwischen diesen beiden Elementen bestehen wichtige Verknüpfungen: So können Kunden beispielsweise über den Web Self-Service den Live-Chat mit einem Mitarbeiter aufrufen, oder eine komplexe Webtransaktion kann Anlass für einen Anruf beim IVR-System sein (Interactive Voice Response). Die Grenzen sind fließend.

Es empfiehlt sich daher, die Beteiligten aus allen Bereichen (Live-Service und Self-Service) an einen Tisch zu holen und das Verhältnis zwischen den einzelnen Kontaktpunkten optimal auszuloten. Einen guten Ausgangspunkt stellt die gemeinsame Charakterisierung Ihrer Kunden dar. Überlegen Sie, welche Merkmale für Ihr Unternehmen relevant sind. Beispiel: 1) Kundentypen (z. B. Einzelhandelskunden mit guter Zahlungshistorie, Einzelhandelskunden mit schlechter Zahlungshistorie, Großhandelskunden usw.), 2) monatliches Transaktionsvolumen nach Kundentyp, 3) Kundenservice-Priorität der einzelnen Kundentypen und 4) relative Komplexität der getätigten Transaktionen.

[Abb. 1: Charakterisierung der Kundengruppen. Das hier gezeigte Beispiel bezieht sich auf die Versorgungsbranche.]

Caller Type	Absolute Monthly Call Volume and % of Total	Customer Service Priority	Transaction Complexity
Residential – account in good standing	26,454 45%	Low	Medium
Residential – account in poor standing	20,575 35%	High	High
Commercial Account – small business	8,818 15%	Medium	Medium
Commercial Account – large business	2,939 5%	High	High
Totals	58,787 100%	-	-

### ***Einschätzung der Popularität und Komplexität von Aufgaben***

Ferner empfiehlt es sich, eine Kategorisierung der Transaktionstypen vorzunehmen. Auf diese Weise lässt sich die Beliebtheit unterschiedlicher Aufgaben besser über die einzelnen Kundenkontaktpunkte verfolgen. Wenn Sie Ihren Kunden die Möglichkeit bieten, ihre Rechnungen online, über das IVR-System oder direkt bei einem Mitarbeiter zu bezahlen, können Sie wertvolle Erkenntnisse daraus gewinnen, welche Verschiebungen zwischen den einzelnen Kundenkontaktpunkten infolge der in den einzelnen Bereichen erzielten, schrittweisen Verbesserungen festzustellen sind. Eine Verbesserung der Rechnungsfunktionalität auf Ihrer Website kann beispielsweise zu einem drastischen Rückgang bei der Nutzung des IVR-Systems und des direkten Mitarbeiterkontakts führen.

[Abb. 2: Verfolgung der Aufgabenpopularität. Das hier gezeigte Beispiel bezieht sich auf die Versorgungsbranche.]

Task / Type of Call	Avg. Calls per Month	Handled by Self Service	Handled by Agent
Balance Inquiry	37,824	74%	26%
Move Out	5,340	21%	79%
Electric Check Payment	3,964	75%	25%
Outage Reporting	3,364	83%	17%
Payment Locations	2,664	72%	28%
Payment Arrangement	2,364	64%	36%
Office Information	1,244	100%	0%
Meter Read	784	60%	40%
Peak usage Program	460	73%	27%
Phone Number Update	356	46%	54%
Loan Information	192	100%	0%
Alternate Energy Program	120	86%	14%
Home Wiring Insurance	111	65%	35%

### ***Automatisierungskandidaten und KPIs***

Sind die Daten zu Ihren Kundengruppen und Transaktionstypen erst einmal gesammelt, lassen sich geeignete Kandidaten für eine weitergehende Automatisierung relativ einfach bestimmen. Erstellen Sie dazu eine einfache Quadrantentabelle mit den Werten Transaktionstypvolumen und Transaktionskomplexität als X/Y-Koordinaten. Im Bereich Finanzdienstleistungen/ Kreditkarten würden Sie hier beispielsweise „Konto ausgleichen“, „Zahlung tätigen“ und „Kreditlinie erhöhen“ allesamt als Transaktionen mit hohem Volumen eintragen, während die Komplexität der einzelnen Transaktionstypen von einfach bis komplex ansteigt.

Als Faustregel für die Automatisierungsreihenfolge gilt: Zuerst sollten diejenigen Kandidaten automatisiert werden, die ein hohes Transaktionsvolumen aufweisen, dabei aber möglichst einfach strukturiert sind. Dahinter steht der Gedanke, schnelle Erfolge zu erzielen, auf die Sie im Anschluss weiter aufbauen können. Solche kurzfristigen Verbesserungen lassen sich bereits mit einem kleinen Budget realisieren, und die Ergebnisse können gegenüber der Geschäftsleitung als wertvolle Überzeugungsargumente für weitere, komplexere Projekte dienen.

[Abb. 3: Abbildung von Volumen und Komplexität. Das hier gezeigte Beispiel bezieht sich auf die Finanzdienstleistungsbranche. Der dreieckig markierte Teil bezeichnet den Bereich, der von den Beteiligten mit Blick auf ihre spezifischen Anforderungen als vorrangig angesehen werden könnte.]

High Call Volume	Account Balance	Make Payment Promise To Pay	Increase Credit Line
Medium Call Volume	Payment Locations Order Status	Change Service	Collections New Account
Low Call Volume	Miscellaneous Inquiry	Change Address	Terminate Account Complaints
	Low Complexity	Medium Complexity	High Complexity

Zuletzt sollten Sie, Ihren neuen Erkenntnissen entsprechend, wichtige Performanceindikatoren (KPIs) definieren. Dabei bietet es sich an, jeweils auf die Volumen-/Komplexitäts-Tabelle zurückzugreifen. Nehmen wir als Beispiel die Bearbeitung einer Reklamation – ein Transaktionstyp, der in der Regel mit einer längeren Transaktionsdauer verbunden ist. Ein Reklamationsanruf ist deutlich komplexer als eine einfache Abfrage des Kontostands. Eine KPI zur Transaktionsdauer würde demnach bei einem Reklamationsanruf anders ausfallen als bei einer Kontostandsabfrage, denn es ist davon auszugehen, dass das Telefongespräch zur Aufnahme der Reklamation um einiges länger dauern wird. Einfach ausgedrückt: Vermeiden Sie bei der Erstellung von KPIs Verallgemeinerungen, und beziehen Sie sich stattdessen auf die Volumen-/Komplexitäts-Tabelle.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Sie mit einer individuell zugeschnittenen Methode zu Ihren Kundenkontaktpunkten sowohl die operative Effizienz als auch die Kundenzufriedenheit verbessern können. Dies setzt eine regelmäßige Rücksprache mit allen am Kundenkontakt beteiligten Mitarbeitern sowie eine laufende Überprüfung der Kundenprofile, Transaktionstypen und Automatisierungskandidaten voraus. Oracle bietet ein vollständiges Spektrum an Lösungen für das integrierte Contact Center, mit denen Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden optimieren und gleichzeitig Kosten einsparen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.oracle.com/crm](http://www.oracle.com/crm).

[Über den Autor]

*Ed Margulies ist Telekommunikationsarchitekt, Experte für Nutzbarkeitsfragen, Erfinder und Autor von 17 Büchern über Telekommunikation, Contact Center und Service-Automatisierung. Er ist Senior Director, Product Management CRM Service Products bei Oracle. 702-498-2923, [ed.margulies@oracle.com](mailto:ed.margulies@oracle.com)*