

Contact Center im Wandel der Zeit – Average Handle Time (AHT) auf dem Abstellgleis?

Jeremy Payne, International Vice President Marketing – Enghouse Interactive

Ursprünglich haben viele Contact Center ihre Priorität darauf gelegt, die durchschnittliche Bearbeitungszeit (AHT = Average Handle Time) zu reduzieren. Denn in der Vergangenheit hatte dieses metrische System – also die Zeiteinheit, in der ein Agent ein Gespräch abwickeln konnte – den Ruf, Kosten zu senken und die Effizienz zu verbessern. Allerdings wurde die durchschnittliche Bearbeitungszeit auch deshalb auf ein Minimum reduziert, damit die Agenten Boni und zusätzliche Provisionen erhalten – diese Situation ist auch heute noch Realität in vielen Contact Centern. Es wundert daher nicht zu sehr, dass der Widerstand gegen AHT wächst. Die Frage stellt sich deshalb, inwieweit dieser Trend stimmt und ob eine solche Entwicklung vorteilhaft ist.

Wandel im Contact Center

Richtig populär wurde AHT, als konventionelle Contact Center den Markt dominierten. Sie wurden allgemein zu einer Zeit genutzt, in der Kunden bevorzugt während der Arbeitszeit vom Festnetz aus angerufen und ihr Problem geschildert haben.

Heutzutage kommt dieses Geschäftsmodell zunehmend aus der Mode. Verschiedene Kommunikationsformen und -vorlieben entwickeln sich rasant, die Technik ist zunehmend verbraucherorientiert.

Laut einer im September 2013 veröffentlichten Studie von comScore besitzen 71 % der Bevölkerung Großbritanniens ein Smartphone. Nach einer aktuellen Statistik des Beratungsunternehmens Deloitte wurden in Großbritannien annähernd 13 Millionen Tablets im Jahr 2013 verkauft. Das entspricht einem Anstieg von 50 % gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahrs.

Diese neue Generation von Kunden beansprucht für sich einen ortsunabhängigen „Rund um die Uhr“-Service. Diese Zielgruppe hat in der Regel hohe Erwartungen und bringt wenig Geduld mit. Sie wollen kommunizieren, egal wo sie sich gerade befinden, und sie erwarten zu jeder Zeit eine unkomplizierte und erfolgreiche Kommunikation.

Unternehmen müssen dies akzeptieren und Kundeninteraktionsprozesse bereit stellen, mit der die heutige Technikgeneration der 20- bis 40-Jährigen die von ihr gewünschte Kontaktaufnahme nicht nur problemlos, sondern auch in Eigenregie abwickeln kann. Um den steigenden Ansprüchen dieser Generation gerecht werden zu können, geht es also darum, dieser Generation möglichst effektive Lösungen bereit zu stellen, damit sie Anfragen mit jedem Endgerät zu jeder Zeit an jedem Ort selbst in die Hand nehmen können.

Tools wie Anwender-Foren, Wissensdatenbanken, IVR (Interactive Voice an visual Response) und sogar intelligente Roboter-Agenten, die mit den Kunden via Nachrichtenservice kommunizieren, sind Bausteine eines Systems, das dazu dient, den Kunden einen unkomplizierten Service zu bieten.

Allerdings – die älteren, eher konservativ eingestellten und vermögenden Kunden der Generation X legen Wert auf einen persönlichen Kontakt mit einem Kundenberater. Sie haben eine andere Vorstellung von Kundenservice. Sie wollen immer mit derselben Person sprechen, also mit demjenigen Ansprechpartner, der sie und ihr Anliegen kennt.

Diese deutlichen Unterschiede in den jeweiligen Zielgruppen machen das Problem deutlich, mit dem Unternehmen konfrontiert sind, die bislang auf AHT gesetzt haben. Denn der Anteil der eher technikorientierten jüngeren Kunden, die ihre Anfragen bzw. Kommunikation selbst steuern und in die Hand nehmen möchten, wächst kontinuierlich. Aus diesem Grund wird die Kundeninteraktion via Telefon immer anspruchsvoller und komplexer. Und sie stellt ernste Fragen an die jeweiligen Unternehmen in Sachen AHT, z.B. ob dessen Einsatz zweckmäßig und erstrebenswert ist. Denn Kunden, die beim Contact Center anrufen, wollen, dass der Agent ihr

Problem versteht und sein Bestes gibt, um schnell eine Lösung während einer einzigen Sitzung zu finden. Der Kunde will nicht, dass der Agent das Gespräch in erster Linie wegen seiner Provision möglichst kurz hält.

Die zentrale Frage: Welcher Maßstab gilt wofür?

Es stellt sich also die Frage, ob Unternehmen wirklich ihren Fokus auf AHT richten sollten. Und: Falls nicht, welche Alternativen gibt es. Bevor ein Unternehmen zu einer Entscheidung kommen kann, wie die Leistung im Contact Center bemessen werden soll, muss es zunächst die strategischen Ziele festlegen. Dabei gilt es, folgende Kernfragen zu beantworten: Geht es um den einfachsten und billigsten Kundenservice oder um Kundenzufriedenheit und -loyalität? Sieht das Unternehmen sein Kundenengagement kurzfristig oder will es in den Kunden zum eigenen Vorteil für die Zukunft investieren?

Ein weiterer Bereich, der zu berücksichtigen ist, ist die Einstellung zu dem bisher Gewohnten und die damit verbundene Arbeitsweise. Die meisten Contact Center in Großbritannien gab es bereits, bevor Social Media Tools das Licht der Welt erblickten. Zwangsläufig legen diese Contact Center Verhaltensweisen, Prozesse und eine auf Provision und leistungsbezogenen Boni ausgerichtete Kultur an den Tag, die charakteristisch für die „alte Welt“ der konventionellen Contact Center sind. Das sind aber in keiner Weise Unternehmen, die in der Lage sind, abteilungsübergreifend zu kommunizieren oder/und spezielle Anfragen zu lösen. Und immer dann, wenn ein Unternehmen keine umfassende Strategie ohne spezifisches Konzept hat, stehen vorrangig die eigenen Ziele im Mittelpunkt, nicht aber die Kundenwünsche. Kunden mögen sich vielleicht in der Vergangenheit mit einer derartigen Situation arrangiert haben, in den vergangenen Jahren aber sind deren Erwartungen gewachsen. Klar dürfte sein: Schlechter Kundenservice wird nicht mehr toleriert. Dies gilt es zu bedenken.

Ein alternativer Ansatz

Heutzutage müssen sich Unternehmen folgende grundlegende Fragen stellen: Wie ernst wird der Kunde genommen und was wird für das Know-how und die Erfahrung getan? Aus taktischer Sicht: Wie hat sich die unternehmerische Leistung (KPI = Key Performance Indicator) entwickelt und wie die Richtlinien für das richtige Geschäftsverhalten?

Nach Ansicht von Enghouse Interactive sollte jedes Unternehmen, das den Kunden in den Mittelpunkt stellen möchte, nach Alternativen zu AHT suchen. Denn AHT ist ein treffendes Beispiel dafür, dass die „alte Welt“ nicht in der Lage ist, die gewachsenen Ansprüche hinsichtlich des Kundenservices zu berücksichtigen. Denn es ist typisch für einen nach Provision arbeitenden Agenten, den Kunden so schnell wie möglich zu bedienen, unabhängig davon, ob dessen Anfrage nun wirklich gelöst worden ist.

Jedes Unternehmen, das seine Kunden tatsächlich schätzt und ihm das bestmögliche Know-how zur Verfügung stellen will, wird von AHT Abstand nehmen und den Fokus auf möglichst einfache und unkomplizierte Kundeninteraktionsprozesse richten.

Mit dem oben beschriebenen Anstieg der Kunden, die ihre Anfragen bzw. Kommunikation selbst steuern und in die Hand nehmen möchten, werden Kundeninteraktionen immer komplexer. Das führt zu folgenden Problemen: Einerseits verringert sich die Wahrscheinlichkeit, diese komplexen Kundeninteraktionen schnell abwickeln zu können, von Jahr zu Jahr. Andererseits müssen die Unternehmen ihre Mitarbeiter bzgl. dieser Aufgaben schulen, damit sie Kunden im Contact Center effektiv zu bedienen wissen. Während dieser Zeit aber wird der Kundeninteraktionsprozess nicht reibungslos verlaufen. Und damit steigt die Kundenunzufriedenheit.

Statt sich auf AHT zu konzentrieren, sollten Unternehmen darüber nachdenken, ob sich die Kontaktaufnahme aus Sicht des Kunden überhaupt lohnt und ob dieser das Gefühl hat, im Contact Center gut bedient worden zu sein. Hierbei kann das sogenannte FCR (First Call Resolution) behilflich sein, mitunter auch First Contact Resolution genannt. Mit dieser Messmethode lässt sich demonstrieren, wie effektiv Unternehmen bereits beim ersten Telefonat die Kundenbedürfnisse so befriedigen konnten, dass dem Kunden ein zweiter Anruf erspart blieb.

FCR erzeugt Zufriedenheit, weil der Kunde schnell eine Problemlösung erhält und am Telefon nicht nur schnell abgefertigt wird. Zudem profitieren Unternehmen bei FCR von geringeren Kosten, da die Anzahl der Kunden, die zurück rufen müssen, reduziert wird. Das erhöht die Mitarbeitermotivation und optimiert die Verkaufsergebnisse. Letztlich ist FCR die bessere Methode für ein kundenorientiertes Unternehmen als AHT, weil damit eher die

Effizienz in der Kundenzufriedenheit als im Tagesgeschäft berücksichtigt wird.

Einige Unternehmen nutzen bessere Messmethoden für ihr Contact Center wie Net Promoter Score, das Folgendes berücksichtigt: Wie ist der Kundenkontakt verlaufen? War das Gespräch hilfreich für den Kunden? Hat der Kunde die Ware rechtzeitig erhalten? Net Promoter Score übertrifft herkömmliche Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung, indem es die Kundenbindung an einer bestimmten Marke oder einem bestimmten Unternehmen auswertet.

Eine Bestätigung erhalten diese kundenorientierten Messmethoden für Unternehmen durch Methoden für das Qualitäts- und Prozessmanagement wie z.B. Six Sigma; ebenso durch oder Denkweisen, die mit stetigen Verbesserungen in kleinen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken (KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Alles in allem lässt sich sagen, dass die oben genannten alternativen Lösungswege eine bessere Zukunft für die Kundeninteraktion darstellen als die althergebrachten KPIs und Messmethoden wie z.B. AHT, die heute weiterhin in Contact Centern zu finden sind.

Kontakt:

Holger Wittig

IT Sonix AG

An Enghouse Interactive Company

Tel: +49. 341. 415 84 101

h.wittig@itsonix.com