

Erreichbar bleiben

Ein Unternehmen muss nicht nur positive Gelderträge erzielen. Es muss auch einen Nutzen für seine Kunden erzeugen, um bestehen zu können. **Aber welchen Nutzen bietet Erreichbarkeit für einen Kunden?**

Text _ Bernhard Gandolf

Die Erreichbarkeit eines Unternehmens ist aus der Sicht des Kunden eine Selbstverständlichkeit. Für Erreichbarkeit zahle ich nicht! Und wohl kaum ein Endkunde da draußen würde das tun. Wer würde schon 25 Euro allein dafür bezahlen, dass sich ein Zug in der Stadt A befindet? Wer würde einen Friseur dafür bezahlen, dass sein Laden geöffnet ist? Die schiere Erreichbarkeit einer Rufnummer bietet einem Kunden keinen Nutzen.

Bezahlt wird Leistung, nicht Existenz

Kunden bezahlen bei Bahnunternehmen einen Preis für die Transportleistung von A nach B. Der Haarkünstler erhält Geld für den Haarschnitt. Kunden bezahlen einen Preis für einen Nutzen und reklamieren zu Recht, wenn das Leistungsversprechen nicht eingehalten wird.

Ganz anders sieht es in der Welt der Call-Center-Dienstleister aus. Einem Mantra gleich fallen die Schlagworte »Erreichbarkeit« und »Servicelevel«, wenn es um die Grundlage für die Vergütung und um die Definition des Nutzens geht. Doch der Servicelevel stellt lediglich eine erweiterte Fassung von Erreichbarkeit dar. Ein bestimmter Anteil aller ankommenden Gespräche wird innerhalb einer bestimmten Zeit angenommen. Sehr viele Auftragnehmer und Auftraggeber von Call-Center-Dienstleistungen tun so, als wäre Erreichbarkeit ein Wert an sich. Ein Ziel. Die geschuldete Leistung. Die erfüllte Erwartung des Endkunden, der am Ende alles bezahlt. Egal ob Klassentreffen auf der CCW, Fachtagung der Banker oder Vertragsverhandlung

Erreichbarkeit ist für Kunden heute eine Selbstverständlichkeit.

der Einkaufsabteilung eines Euro Stoxx-Konzerns mit Call-Center-Dienstleistern, stets taucht Erreichbarkeit als maßgebliche Steuerungsgröße, als vergütungsrelevantes Kriterium auf.

Dass Call-Center-Dienstleister die Erreichbarkeit als Steuerungs-KPI propagieren, ist naheliegend. Schließlich handelt es sich um das am leichtesten zu erbringende Merkmal. Es muss lediglich jemand rangehen.



Das ist für jeden irgendwie zu schaffen. Sollte man jedenfalls meinen. Die Erreichbarkeit an sich macht keine Vorgabe hinsichtlich Korrektheit der Antwort, Freundlichkeit oder gar Bindung des Endkunden am Telefon. Eine separat agierende Schulungs- oder Qualitätseinheit wird sich schon um diese Punkte kümmern. Kümmert sich worum? Wenn die Rechnung des Dienstleisters von der Tatsache abhängt, ob jemand ans Telefon geht oder nicht, erweist sich jeder andere nicht-monetäre Anreiz als Tiger ohne Gebiss.

Fairerweise gilt: Erreichbarkeit kostet erst einmal Geld. Um bei einem schwankenden Anrufvolumen Erreichbarkeit sicherstellen zu können, muss man in den sauren Apfel beißen. Die Produktivität leidet, weil die Personalauslastung nicht maximiert werden kann.

Motto: Möglichst kein Risiko und keine Verantwortung für den Auftragnehmer, möglichst viele Pflichten beim Auftraggeber. Keine Verantwortung für die Qualifikation der Mitarbeiter, keine Verantwortung für einen Nutzen für den Anrufer. Wenn es sein muss, übernimmt der Dienstleister einen Teil der Verantwortung für die Auslastung.

Böse gesagt, könnten Dienstleister bei so manchem Outsourcing-Vertrag einen taubstummen nichtdeutschsprachigen Mitarbeiter an die Leitung setzen. Nach den Regeln der besagten Verträge erfüllt der Dienstleister seine Pflicht, wenn er zum Beispiel 90 Prozent Erreichbarkeit gewährleistet. Selbst daran scheitern allerdings viele. Insofern ist es höchst mysteriös, dass manche Auftraggeber Erreichbarkeit als Steuerungs-KPI akzeptieren. Natürlich reflektiert Erreichbarkeit Personaleinsatz und damit Kosten, aber eben keine Leistung und schon gar kein Ergebnis. Liegt es daran, dass Auftraggeber von Call-Center-Dienstleistungen es nicht besser wissen? Oder verfangen die Marketing-Botschaften der Dienstleister, wonach allesamt »Qualitätsführer« wären (und man ergo nichts außer Erreichbarkeit brauche)?

Wollen Unternehmen aktive Kunden?

Dazu zwei ganz persönliche Thesen: 1. Manche Unternehmen sehen in Kunden nur ein lästiges Brimborium. Einen Störfaktor, der von der wertvollen Arbeit ablenkt. Unternehmen, die sich vom Kunden gestört fühlen, setzen vielleicht auf Erreichbarkeit als Steuerungsgröße. Eigentlich könnten diese Firmen auch ein Band schalten: „Ihr Anliegen nervt. Kaufen Sie bitte

AUTOR

Bernhard Gandolf

ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung Eisq.

→ www.eisq.eu/de



bald wieder bei uns. Auf Wiederhören! Wäre das nicht wesentlich günstiger und ehrlicher?

Manche Personen bei einem Auftraggeber wollen gar nicht, dass der beauftragte Dienstleister seinen Job richtig macht. Die Furcht vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes treibt diese Personen an, ihre Dienstleister in die falsche Richtung zu steuern.

Trifft das in einem Unternehmen zu, sollte die verantwortliche Führungskraft sofort handeln. Nicht zu handeln und nicht zu reagieren, bedeutet nämlich, schlechten Service zu liefern und dafür auch noch gutes Geld zu verschwenden. Die Vergütung des Dienstleisters sollte davon abhängen, wie gut er die geforderte Leistung zum Nutzen des Auftraggebers erfüllt. Das geht ganz einfach: Die Güte jeder Dienstleistungserbringung lässt sich anhand von sechs Dimensionen beschreiben. Das gilt für Call-Center erst recht. Es geht hier um den Kunden oder neudeutsch um the Voice of the Customer, Es geht also um Zufriedenheit, Loyalität, Weiterempfehlungsbereitschaft. Auch geht es um die Korrektheit der Antwort oder der Arbeit. Die Einhaltung von Prozessvorgaben und die Nutzung von Systemen sind ebenso unabdingbar. Gleiches gilt für Gesprächstechniken, Freundlichkeit, Ownership – der Gestaltungsspielraum ist riesig. Und schließlich geht es noch um die Finanzen: Was kostet, was bringt ein Vorgang? Diese einzelnen Dimensionen müssen dann gewichtet und in einem Zielsystem abgebildet werden: der Quality Score Card. Regelmäßige Messungen zeigen an, inwiefern die Zielsetzung erreicht oder verfehlt wird. Genau an diesen Wert sollte sich die Vergütung koppeln. Monat für Monat. Mit einem Bonus-/Malus-System lässt sich der Anreiz sogar noch zum Nutzen des (End-)Kunden steigern. Dann profitieren alle davon.

redaktion@acquisa.de

•]