

Lean Management: Vermeiden Sie Verschwendung!



Vom Streben nach Perfektion

Bild: Fotolia

Scheinbar endloses Ausharren in der Warteschleife, dazu mechanisches Gedudel aus dem Telefonhörer; Minuten werden zu gefühlten Stunden. Freundliche Telefonstimmen, die einen mit jeder redundanten Frage ein Stück näher an den Rand des Wahnsinns treiben. Hand aufs Herz: Wer kennt das nicht? So mancher Kunde seufzt hier entnervt auf. Aber was hilft?

Erhöhte Qualitätsstandards, Personalinvestitionen, Self-Service-Angebote? Nach Lean Management sollten sie vor allem eines tun: Vermeiden Sie Verschwendung! Damit ihre Investitionen nicht verpuffen. Und ihr Kunde den Hörer mit einem Lächeln zur Seite legt.

Die Kritik der Kunden an Callcentern hält an – das bestätigen diverse Untersuchungen. Gerügt werden darin etwa Sprachdialogsysteme, weil die Dialogstruktur als zu komplex und die Dialoge als zu lange empfunden werden. Ebenso wirkungsvoll, um Kunden zu vergraulen: Die „Nicht-Zuständigkeits-Krankheit“. Davon spricht man, wenn ein Anrufer von einem Mitarbeiter zum nächsten verbunden wird, ohne dass auch nur eine der jeweiligen Personen ihm weiterhelfen kann. Weitere Mängel aus Sicht des Kunden sind lange Wartezeiten und schlechte Erreichbarkeit. Hier fühlt sich der Kunde nicht mehr individuell wahrgenommen. Statt Wertschätzung erfährt er seine Beratung als „Massenabfertigung“ – ein nicht gerade schmeichelhaftes Gefühl. Die Ablehnung des frustrierten Kunden gegen Callcenter wird folglich steigen – genauer gesagt gegen ihres. Was also tun?

Produzieren Sie loyale Kunden

„Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn nichts mehr hinzuzufügen ist, sondern wenn man nichts mehr wegnehmen kann“, so lautet ein Grundsatz zur Perfektion von Antoine de Saint-Exupery. Das Axiom beschreibt sehr gut, worum es im Lean Management wesentlich geht: Es ist das Vermeiden von Verschwendung und die Konzentration auf das „Wertsteigernde“. Das heißt zum einen, jegliche unnötigen Abläufe oder Wartezeiten zu vermeiden. Zum anderen richtet das Konzept seinen Blick auf die Wertschätzung des Kunden. Ziel des Lean Managements ist es, dass der Kunde seine Leistungen in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und in der gewünschten Menge erhält. In diesem Kontext ist unter dem Begriff „Verschwendung“

jegliche Aktivität zu verstehen, die nicht notwendig ist, um aus Sicht des Kunden den Wert zu steigern. Darunter fallen auch die Aktivitäten, von denen der Kunde schlichtweg nichts mitbekommt. Etwa dann, wenn die Kosten steigen, ohne dass gleichzeitig der Wert für den Kunden steigt. Marketing-, Service- und Vertriebsaktivitäten im Callcenter werden im Lean Management als Prozesse betrachtet, die den Kunden „produzieren“. Das gewünschte Ergebnis: ein loyaler und profitabler Kunde.

Der Schuss nach hinten

Um dem immensen Kostendruck zu entkommen, wird in Callcentern einiges getan – leider ist es oft das Falsche! Etwa 80 Prozent der gesamten Kosten entfallen in den Organisationen auf das Personal.

Dementsprechend zielen viele Maßnahmen darauf ab, die Produktivität mit allen Mitteln zu steigern. Methoden wie Messung der Anrufdauer, exakte Forecastverfahren oder das Skill Based Routing, bei dem der Anrufer direkt zum bestgeeigneten Mitarbeiter verbunden wird, resultieren aus diesem Wunsch.

Ein beliebtes Mittel gegen Kostenberge sind Self-Service-Methoden. Oft machen aber genau diese scheinbaren Heilsbringer den Kunden unzufrieden und die Misere komplett. Denn Self-Service-Konzepte nehmen zwar den Kunden an die Hand, sich selbst zu helfen – sie können aber auch Boomerangeffekte auslösen: Der Kunde, der trotz des Studiums der Bedienungsanleitung nicht mehr weiterkommt, wird sich hilflos an ihre Hotline wenden.

Als Kenner der Materie werden seine Fragen komplex und spezifisch sein. Die Antworten darauf erfordern mehr Zeit und Wissen, als es ohne Self Service der Fall gewesen wäre. Die Folge sind gravierende Auswirkungen auf Personalausstattung, Training und Besetzung im Callcenter.

Auf die Perspektive kommt es an

Die Verbesserung der Kundenzufriedenheit ist das Ziel eines jeden Callcenters. Messungen aller Art versuchen deshalb den internen Umgang mit Anrufen zu verbessern. Das Problem dabei: Die interne Perspektive alleine ist hier nicht zielführend, wichtig ist vor allem, was genau der Kunde von Ihnen will. Finden Sie heraus, welche Absicht ihn treibt. Lernen Sie seinen Wissensstand kennen. Die Kernfrage lautet: Warum ruft ein Kunde an? Das zu messen, und nicht, wie das Callcenter damit umgeht, ist entscheidend. Die Leistung Ihrer Organisation sollte sich danach bemessen, wie gut Sie Ihrem Kunden helfen konnten.

Als Inbound-Callcenter sind Sie in der Regel dafür zuständig, den alten Zustand einer Sache wieder herzustellen, indem Sie dem Kunden helfen, sein Problem zu lösen. Damit alleine generieren Sie beim Kunden aber noch keinen Wert, Sie helfen lediglich dabei, den alten wieder herzustellen. Das gleicht einem Re-

On Dell's customer-services woes ... Michael Dell:

We were doing some things that were just plain wrong. Last year we had parts of our company where we would say, „Hey let's handle the calls faster.“ **The problem is that if you handle the call faster, you solve 90% of the problem instead of 100%. So the guy calls back. And you've just pissed him off more, and you haven't accomplished a damn thing.**

This year we said we're not going to measure how long we're on the phone, we're going to measure how well we did solving the problem. What happened in the second quarter was we had two million fewer calls than we had planned. The average hold time before we answered the call was cut by more than 50%, and the satisfaction rate went up quite dramatically – like seven or eight points – in just a couple of weeks. The team was managing cost instead of managing service and quality. It's totally the wrong answer. Stop managing for cost. Manage for a great experience.

Fortune Magazine

Michael Dell beschreibt im „Fortune Magazine“ das Erlebnis eines missglückten Einsparversuchs. Quelle: Marketing Resultant

paraturbetrieb für Fehler im Service oder der Produktion. Was also können Sie tun, um einen neuen Wert zu kreieren?

Erweitern Sie Ihre Daseinsberechtigung: Finden Sie nicht nur heraus, warum der Kunde anruft, sondern auch, warum er das Problem überhaupt hatte. Denn alleine mit dem Abarbeiten von Problemen werden Kosten nicht dauerhaft und nachhaltig reduziert. Nehmen Sie das tägliche Anrufvolumen nicht als gegeben hin, sondern versuchen Sie den Ursachen auf den Grund zu gehen. Ziehen Sie die Möglichkeit in Betracht, dass einige der Anrufe oder E-Mails – vielleicht sogar ein großer Anteil – von vornherein vermeidbar sind.

Welche Anrufe wollen Sie wirklich?

Keine Frage, welche Anrufe oder E-Mails für ein Callcenter nutzbringend sind: Beabsichtigte und vom Kunden initiierte Kontakte. Beabsichtigte Kontakte sind diejenigen, die durch Aktionen und Kampagnen forciert werden, indem sie den Kunden ermutigen, mit Ihnen in Kontakt zu treten. Wenn Ihr Kunde anruft, weil er etwa Rat für ein bestimmtes Problem sucht, spricht man von einem initiierten Kontakt. Nicht beabsichtigte oder initiierte Kontakte sollten vermieden werden, da sie keinen Wert für den Kunden schaffen.

Ändern Sie Ihre Denkweise: Es geht nicht vorrangig darum, die Anrufe mit guter Erreichbarkeit und niedrigen Kosten zu managen, sondern Ihrem Kunden einen Wert zu bieten. Wert ist das, für was ein Kunde bereit ist zu zahlen. Michael Dell, US-amerikanischer Unternehmer und Gründer des PC-Herstellers Dell Inc., beschreibt im „Fortune Magazine“ sehr anschaulich, was das für ihn bedeutet (engl. Originaltext siehe Kasten).

Was will der Kunde eigentlich? Finden Sie es heraus!

Was will der Kunde erreichen?

Was hat den Kunden veranlasst, den Anruf zu tätigen?

Was hat den Auslöser in Aktion gebracht?

Grund des Anrufes

Auslöser des Anrufes

Motivation/Treiber

Quelle: Marketing Resultant

Vom Wert der Dinge

Mit dem Ziel, die Effizienz in seinem Callcenter zu erhöhen, wies Dell seine Mitarbeiter an, die Anrufe schneller zu bearbeiten. Rückblickend bezeichnet er diesen Entschluss als „komplett falsch“. Denn statt dem erhofften Effekt trat das Gegenteil ein: Das Anrufvolumen erhöhte sich, die Kosten stiegen. Der Grund dafür: Den Mitarbeitern fehlte die Zeit, um wirklich alle Probleme der Anrufer zu lösen.

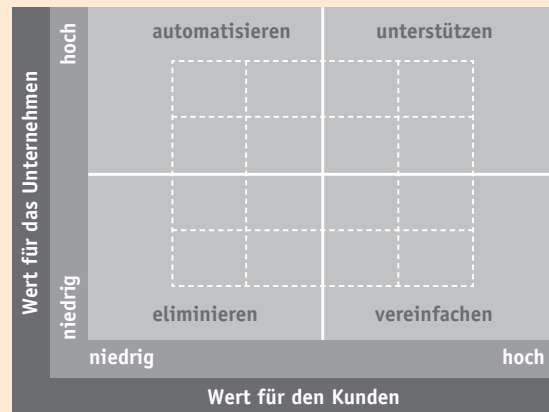
Die Kunden, bei denen es nicht gelungen war, eine zufriedenstellende Lösung beim ersten Anruf zu finden, riefen deshalb eben noch ein zweites oder drittes oder eben auch ein viertes Mal an. Die Folge: Die Auslastung des Callcenters stieg, Mitarbeiter und Kunden wurden zusehends unzufriedener. Wie konnte es zu dieser Fehlentscheidung kommen?

Nicht der Wert für den Kunden, sondern die Kosten standen im Mittelpunkt der Ausgangsüberlegung. Ein klassischer Denkfehler des Agierens aus der „internen Perspektive“.

Kundenbindung in Callcentern funktioniert, wenn der Kunde den Wert in einem Prozess wahrnimmt. Die unternehmerische Maxime sollte deshalb lauten: „Es geht um den Wert für den Kunden und nicht um

Handlungsalternativen für Callcenter

Aus der Kombination von Kundenanforderung und interner Sicht ergeben sich für ein Callcenter verschiedene Handlungsalternativen



Quelle: Marketing Resultant

den Wert für die eigene Organisation.“ Der Wert wird dabei immer vom Kunden definiert.

Selbstverständlich ist es für ein Callcenter wichtig, die eigenen Ziele und Messgrößen zu bestimmen. Allerdings müssen diese in Einklang mit den Kundenanforderungen gebracht werden.

Aus der Kombination von Kundenanforderung und interner Sicht ergeben sich für ein Callcenter verschiedene Handlungsalternativen (siehe Kasten).

Bei der TPS-Methode gelingt das folgendermaßen: Hier wird die Information, was in welcher Menge produziert werden soll, vom nachgelagerten Bereich mittels Kanbankarten an den vorgelagerten Bereich weitergegeben. So wird nur noch produziert, was gerade verbraucht wurde.

Um das zu erreichen, liegt der Fokus auf folgenden Methoden:

- Synchronisierung der Prozesse,
- Standardisierung der Prozesse,
- Vermeidung von Fehlern,
- Verbesserung der Produktionsanlagen,
- Qualifizierung und Training der Mitarbeiter.

Auch Sie können von den Konzepten der Produktion lernen und profitieren. Denn die Grundprinzipien „Werte für den Kunden schaffen“ und „Verschwendung vermeiden“ sind auf Marketing-, Service- und Vertriebsprozesse im Callcenter übertragbar.

Wie man es schafft, Lean Management in seinem Callcenter nutzbringend einzusetzen, weiß Harald Henn von Marketing Resultant. Der Lean-Management-Experte begleitet seine Kunden von der ersten Analyse bis zur finalen Umsetzung. Ein von Henn entwickeltes Vier-Schritte-Modell führt hierbei auf dem Weg zum Ziel. An dessen Ende wartet: Ihr lächelnder Kunde.

Elisabeth Göpel

Lernen von Toyota

Wesentliche Elemente des Lean-Management-Ansatzes für Callcenter beruhen auf dem Toyota-Produktionssystem (TPS). Dieses wurde über 50 Jahre hinweg von Toyota als Produktionsverfahren für die Serienproduktion entwickelt. In vorbildhafter Weise verbindet es die Produktivität der Massenproduktion mit der Qualität der Werkstattfertigung. Ziel ist dabei die Produktion im Kundentakt. Und das natürlich mit möglichst geringer Verschwendung von Ressourcen jeglicher Art.

Für Japan gab es nach dem Ende des 2. Weltkriegs keine wirtschaftliche Hilfe der USA, und so mussten die japanischen Firmen mit bescheidenen Mitteln in den Weltmarkt einsteigen. Geld für neue Maschinen war nicht vorhanden, also konzentrierte man sich auf die Verbesserung der organisatorischen Abläufe.

Tipps vom Experten

Der Inhalt des Artikels bezieht sich auf das Whitepaper „Call Center Optimierung durch Lean Management“ von Marketing Resultant.



Harald Henn ist der Experte, wenn es um Sachen Lean Management in Callcentern geht.
Bild: Marketing Resultant

Wenn Sie mehr zum Thema erfahren wollen, finden Sie das Dokument auf www.marketing-resultant.de zum Download.