



Titel des Interviews: Lösungen zum Qualitätsmanagement im Contact Center
Name: Harald Huber
Funktion/Bereich: Chief Technology Officer
Organisation: USU AG

„Lösungen zum Qualitätsmanagement im Contact Center“

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

Qualitätssicherung ist Herausforderung und Chance zugleich – sogar in zweierlei Hinsicht: Zum einen schützt ein gesicherter Qualitätsstandard, gerade in Verbindung mit einer Selbstverpflichtung der Branche, vor staatlichen Regulierungsmaßnahmen – dies ist insbesondere zentral, da der Outbound-Bereich den größten Anteil am Wachstum der gesamten Branche hat.

So antworten auch in der aktuellen Studie „Contact Center-Trends 2007“ (<http://www.cc-trends.de/>) ungefähr zwei Drittel der befragten Contact Center Manager, dass Qualitätsverbesserung für sie eine wichtigere Herausforderung als Kostensenkung ist.

Dazu bedarf es neben Zertifizierungsmaßnahmen und Ausbildungsstandards aber auch Technologien, die das Qualitätsmanagement und Coaching von Agenten systematisch unterstützen, sowie Lösungen zum Performance Management, die über Kennzahlensysteme die Analyse und Optimierung aller Prozesse erlauben – damit auch der Effizienz Rechnung getragen wird und Qualität bezahlbar bleibt. Das Interview soll Möglichkeiten und Grenzen in diesem Bereich aufzeigen und Erfahrungen aus der Praxis dazu einbringen!

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr NetSkill-Team



Sehr geehrter Herr Huber,

Frage 1: Begriffsklärung

Lösungen zum Qualitätsmanagement im Contact Center umfassen ein breites Spektrum. Welche verschiedenen Technologien und Einsatzbereiche lassen sich dabei voneinander abgrenzen?

**Antwort:**

Im Bereich des Contact Centers sehen wir insbesondere die folgenden Technologien: Anwendungen für die Personalplanung und -steuerung, also Workforce Management-Werkzeuge, die gewährleisten, dass der richtige Mitarbeiter am richtigen Ort ist, ferner Systeme für den Kompetenzerwerb, also beispielsweise Elearning-Applikationen. Ein weiterer Einsatzbereich betrifft die Kontrolle bzw. Sprachaufzeichnung. Und nicht zuletzt beschäftigen sich Werkzeuge mit der Wissensbereitstellung über Wissensdatenbanken oder so genannte geführte Dialoge.

Frage 2: Eigenes Portfolio

Welche Lösungen (Produkte und Dienstleistungen) deckt ihr Unternehmen **in diesem Zusammenhang** ab?

**Antwort:**

Untersuchungen haben ergeben, dass etwa 80 Prozent der Kosten eines Contact Centers durch die Problemlösung verursacht werden. Hier setzen wir mit dem Thema Wissensmanagement an. Die USU AG bietet ein Werkzeug-Set für Knowledge Management im Call Center an, also Wissensdatenbanken, ein hochintelligentes Recherchesystem sowie ein Werkzeug, um die Fehlersuche anhand von automatisch erstellten Frage-Antwort-Ketten zu minimieren.

Unsere Anwendungen unterstützen den optimierten Zugriff auf die vorhandenen Lösungen und relevanten Inhalte und sorgen so für die rasche Problemlösung. Die Effekte lassen sich anhand von Business Metriken klar aufzeigen:



Parameter im Bereich Qualität sind beispielsweise die Anzahl der Beschwerden, Second Level Calls, die Call-Handling-Time, der Anteil dokumentierter Calls, die Erstlösungsrate oder aber der Anteil der Calls, die anhand eines definierten Standardprozesses abgewickelt wurden. Oder aber die Verteilung von Spezialisten-Wissen auf alle Service-Agents.

Bei einem Kunden im Telekommunikationsbereich reduzierte sich z.B. die Fehlerquote um über 80 Prozent. Im Call Center einer großen deutschen Stadt, verringerten sich die Aufwände für die komplette Einarbeitung neuer Call Center Agents drastisch von 3 Monaten auf 2 Wochen. Und die Erstlösungsrate stieg inzwischen auf fantastische 95 Prozent.

Frage 3: Einsatzfelder

Für welche Art von Geschäftsvorfällen sind Lösungen zum Qualitätsmanagement besonders geeignet bzw. notwendig? Welche Unterschiede gibt es zwischen In- und Outbound-Geschäft?



Antwort:

Beim Outbound kommt es darauf an, dass der Agent nur das sagt, was auch wirklich zulässig ist und auch nur das aufschreibt, was der Kunde möchte. Das allerdings geht nur per Sprachaufzeichnung. Im Inbound hingegen geht es mehr darum, dem Agenten die Möglichkeit zu geben, auf Fragen kompetent zu antworten. Hier spielen die anderen Funktionen (siehe oben) eine große Rolle.

Frage 4: Einführungsstrategien

Worauf sollte man bei der Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements achten? Was sind die „Erfolgsfaktoren“ und welche „Stolpersteine“ gilt es dabei zu vermeiden?



Antwort:



Aus unserer Sicht steht am Beginn immer die Festlegung eines klaren Zielmodelles. Dieses sollte quantitativ sein. Nach unserem Verständnis ist z.B. six sigma ein QS-Modell, das sich hervorragend auf den CC-Bereich übertragen lässt. Der Erfolg des Konzepts erklärt sich vielleicht auch dadurch, dass es eine Integration vieler bekannter Konzepte wie Business Process Reengineering (BPR), Benchmarking, klassische Qualitätsmethoden und Change-Management erlaubt. Im Zentrum der SixSigma-Initiativen steht die „Voice of the Customer“. Auch deswegen ist gerade ein Call Center prädestiniert, Kundenmeinungen einzufangen.

Natürlich gibt es auch Bedenken gegen einen solchen Methodensatz, z.B. die Meinung, dass sich nicht für alle Faktoren ein effektives Kennzahlengerüst entwickeln lässt. In der Praxis zeigen sich jedoch damit sehr gute Effekte, zum Beispiel beim Call Center der Hutchison 3G Austria.

Ein weiterer Standard scheint mir wichtig zu sein: Die IT Infrastructure Library (ITIL), die sich inzwischen als Industriestandard für die IT-Service-Prozesse durchgesetzt hat. Ihr Ziel ist die Verbesserung von Qualität und Effizienz von IT-Service Organisationen. Und in der gerade veröffentlichten 3. Version von ITIL wird der Einsatz von Wissensbanken im ServiceDesk als erfolgskritisch beschrieben.

Die Kombination von SixSigma und ITIL hat aus meiner Sicht einen gewissen Charme.

Frage 5: Wirtschaftlichkeit

Welche Kriterien müssen bei der ROI-Betrachtung zugrunde gelegt werden?
Wie „rechnen“ sich derartige Lösungen für den Betreiber?



Antwort:

Im Endeffekt geht es darum, Serviceprozesse und Servicequalität zu optimieren. Beide Faktoren bedingen einander. Betrachten wir einmal nur den Qualitätsaspekt: Natürlich kann jede Qualität auch irgendwann Selbstzweck werden. Keiner weiß mehr genau, warum man all die QS-Anstrengungen macht, man macht es eben. Gerade deswegen ist eine quantitative QS-Planung entschei-



dend. Sofern dies jedoch quantitativ erfolgt, kann man sich auch ROI-Gedanken machen, Die hängen im Detail natürlich von der Strategie, der Branche und der Wettbewerbssituation ab. Das heißt, in einem Markt mit wenigen Wettbewerbern ist der Qualitätsdruck nicht so hoch. Handelt es sich eher um eine Preisführerstrategie, dann liegt der Schwerpunkt ebenfalls nicht auf Qualität. Die Erfahrung aus anderen Branchen zeigt jedoch, dass bei steigendem Marktdruck der Qualitätsführer die Marktführerschaft übernimmt. Toyota ist da beispielsweise ein bekanntes Beispiel.

Frage 6: Akzeptanz

Wie ist die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter? Welche Massnahmen sind hier für eine erfolgreiche Einführung zu berücksichtigen?

**Antwort:**

Unserer Erfahrung nach sind Mitarbeiter stolz auf Qualität. Es macht Spaß, Kunden zufrieden zu stellen! Allerdings kann man nicht einfach „umstellen“. Ein Unternehmen, das in seiner Einstellungsstrategie, seiner Entlohnungsstruktur, den Räumlichkeiten und der Arbeitsplatzausstattung keine QS-Strategie verfolgt, kann nicht einfach per Managementbeschluss umstellen. Entscheidend ist die Glaubwürdigkeit des Managements. Nur weil ein Berater etwas gesagt hat, oder etwas in der Presse steht etc., glauben Mitarbeiter noch lange nicht, dass sich der Alltag ändert. Steht das Management dahinter, und entwickeln sich alle Faktoren zu einer glaubwürdigen QS-Strategie, dann gibt es keine Akzeptanzprobleme!

Wenn man ehrlich ist, sind die angeblichen Akzeptanzschwierigkeiten der Mitarbeiter in aller Regel vor allem Glaubwürdigkeitsprobleme des Managements

**Frage 7: Perspektiven**

Welche technischen und inhaltlichen Trends sehen Sie in diesem Bereich? Wie realistisch ist beispielweise ein durchgängiges Echtzeit-Monitoring mittels Sprachtechnologie, auf dessen Basis dann eine Schlüsselwort-bezogene Abrechnung durchgeführt wird oder die Abschlusswahrscheinlichkeit auf bestimmter Begriffskombinationen ermittelt wird?

**Antwort:**

Generell wird die Leistung im CC immer ähnlicher zu einem industriellen Produktionsprozess, bei dem die Mitarbeiter mehr haben als einen Kopf und ein Telefon. Es wird also die Arbeitsplatzausstattung immer mehr steigen. Aus unserem Blickwinkel wird auch die Wissensbereitstellung am POC immer wichtiger. Produkte werden komplexer, Dienstleistungen werden immer mehr zum integralen Bestandteil von Produkten und Angeboten. Dienstleistungen werden bei der Produktentwicklung gleich mit entwickelt. CC sind für die Wertschöpfung mittlerweile erfolgskritisch. .

Eine 100%ige Überwachung wird dabei nicht zu erwarten sein und erscheint auch nicht notwendig. Auch Fertigungsprozesse kommen mit einer statistisch signifikanten Kontrolle aus. Eine Sprachanalyse in Echtzeit würden wir in der nächsten Zeit nicht erwarten. Ich halte es aber auch nicht für erstrebenswert. Man schickt auch keinen Vertriebsmitarbeiter zum Kunden und überwacht ihn per Telefon. Dazu sind die Verkaufsvorgehensweisen der VBs und die Kaufvorgehensweise der Kunden zu unterschiedlich.

Frage 8: Eigener USP

Wo liegen **besondere Stärken bzw. Wettbewerbsvorteile ihres Unternehmens** in Bezug Lösungen zum Qualitätsmanagement im Contact Center?

**Antwort:**

USU konzentriert sich auf die Wissensbereitstellung am POC. Technologisch sind wir hier absolut führend. Die Selbstlerntechnologie besitzt sonst niemand.



Unsere selbstlernenden Systeme schreiben sozusagen die Interaktion der Anwender mit dem System permanent mit, so dass das System kontinuierlich an „Erfahrung“ gewinnt. Aus diesen Daten kann es eine kontinuierliche Verbesserung der Informationsbereitstellung kalkulieren, sofern es mathematisch greifbare Optimierungsparameter gibt. Damit werden die Key Performance Indikatoren (KPI) im Sinne des SixSigma-Ansatzes unterstützt. Dadurch wird ermöglicht, dass der Anwender auch dann die Lösung findet, wenn er gar nicht genau den zu suchenden Begriff weiß. Entscheidend ist dabei, dass der Lerneffekt kontinuierlich die Suchzeit reduziert. Zeiten von 3 – 7 Sekunden vom Anruf bis zum Öffnen des richtigen Dokumentes sind Standard! Dies geht nur, weil auf Grund des Lerneffekts das richtige Dokument stets ganz weit oben (unter den ersten drei) zu finden ist. In CallCentern mit komplexen Themen sehen wir uns deshalb absolut führend.

Vielen Dank für das Interview!