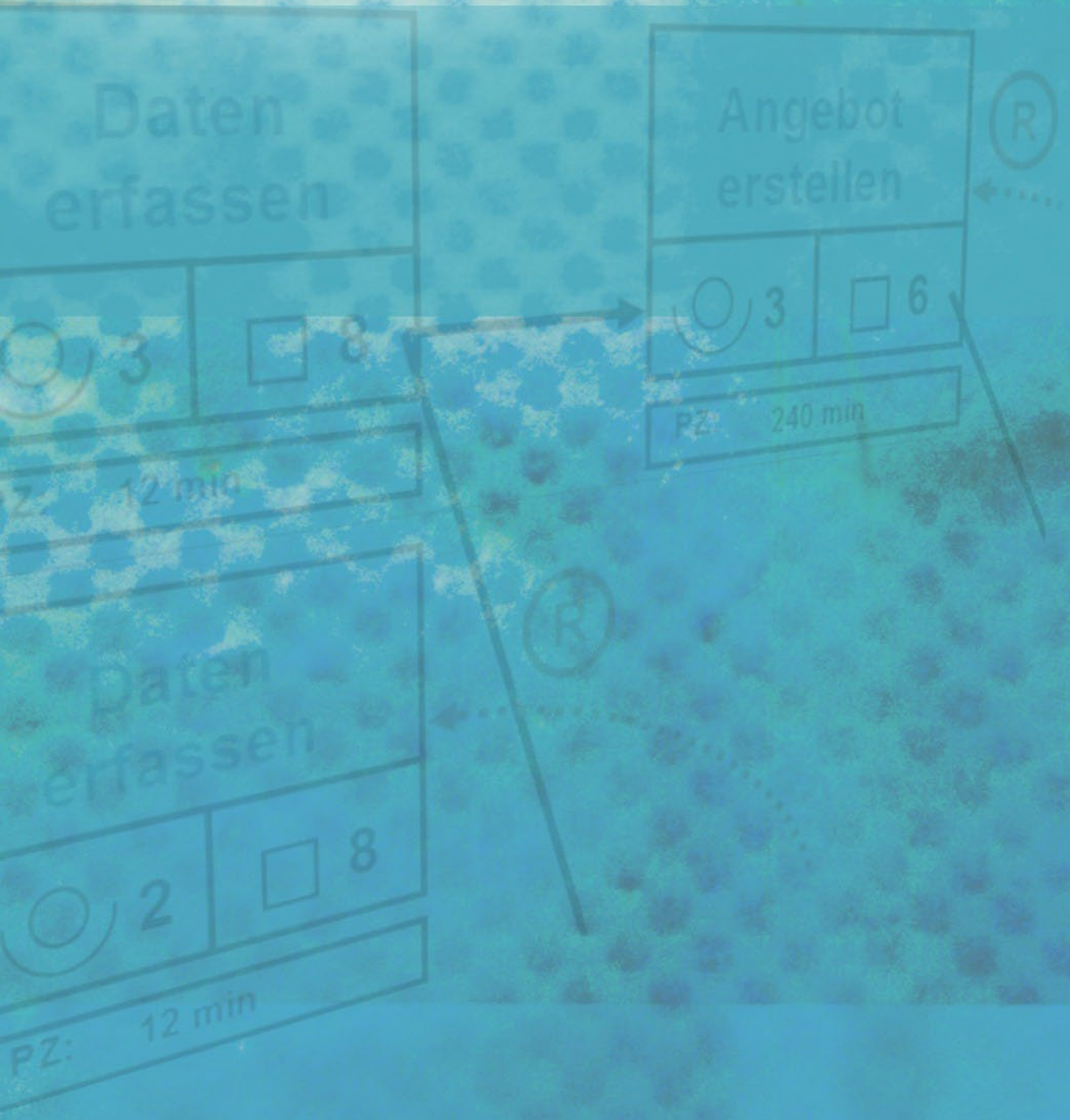




# marketing resultant



# Lean Call Center

Von: Harald Henn

Das Kontaktvolumen in unserer Gesellschaft steigt kontinuierlich über alle Kanäle (Anrufe, E-Mails, Chat, etc.) hinweg an. Call Center haben demnach eine fast unmögliche Herausforderung zu meistern: Die ständige Forderung der Verantwortlichen die operativen Kosten zu senken und gleichzeitig Schritt zu halten mit den steigenden Volumina und anspruchsvoller gewordenen Kunden. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen die Möglichkeiten von Lean Management als Ausweg aus diesem Dilemma auf. Mit Lean Management wird das Ziel verfolgt, Kunden die Leistungen anzubieten, für die sie bereit sind zu zahlen und gleichzeitig jede Form von Verschwendung im Call Center zu vermeiden.

Lean Management bedeutet Steigerung der Wirtschaftlichkeit, um dem Kunden Leistungen zu bieten, die er wirklich will und für die er bereits ist zu bezahlen; Leistungen, die ihm etwas wert sind. Es bedeutet aber auch die Vermeidung von Verschwendung, sprich die Beseitigung jeglicher unnötiger Abläufe in der Produktion. Die Verschwendung, die vermieden werden soll, kann sich z.B. in Überproduktion, mehrfachem Transport, der Herstellung von überflüssigen Teilen, überflüssigen Bewegungen im Arbeitsablauf oder Wartezeiten zeigen. Ziel des Lean Management Konzeptes ist es, dass der Kunde seine Leistungen in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und in der gewünschten Menge erhält. Das Hauptanliegen besteht also in der Vermeidung von Verschwendung und der Konzentration auf das „Wertsteigernde“. Lean Management ist in Produktions- und Fertigungs-Prozessen seit mehr als 15 Jahren eingeführt und etabliert.

## 5 Leitgedanken des Lean Management

- Die Konzentration auf den Kundennutzen
- Die Steuerung des Wertschöpfungsstromes
- Der Flow
- Das Pull-Prinzip
- Das Streben nach Perfektion (\*)

(\*) gemäß dem Grundsatz – “Perfektion ist nicht etwa dann erreicht, wenn nichts mehr hinzuzufügen ist, sondern wenn man nichts mehr wegnehmen kann!” (Antoine de Saint-Exupery)

Marketing-, Service- und Vertriebsaktivitäten im Call Center kann man als einen Prozess betrachten, der Kunden „produziert“. Wobei das gewünschte Ergebnis ein loyaler und profitabler Kunde ist. Dieser „Kunden-Produktions-Prozess“ weist viele Analogien zu einem klassischen Produktions-Prozess auf. Eines der wesentlichen Elemente des Lean Management Gedankens ist die Vermeidung von Verschwendung. Verschwendung ist dabei jegliche Aktivität in einem Prozess, die nicht notwendig ist, um aus Sicht des Kunden den Wert zu steigern. Verschwendung bedeutet, dass die Kosten steigen, ohne dass der Wert für den Kunden steigt. Im Lean Management unterscheidet man 7 verschiedene Arten von Verschwendung (siehe Grafik 1). Für jede Art finden Sie einige Beispiele, wie sie häufig in Call Centern in Vertriebs-, Service- oder Marketing-Prozessen auftreten.

1. Verschwendung durch **Überproduktion**
  - Masse unqualifizierter Leads, zu viel Produktangebote
2. Verschwendung durch **Wartezeit**
  - Servicewarteschlange, Angebotserstellung
3. Verschwendung durch **Transport**
  - Doppelarbeit, zu viele Schnittstellen und -Übergaben
4. Verschwendung durch den **Arbeitsprozess**
  - mangelnde Leadqualifizierung
5. Verschwendung durch **hohe Bestände**
  - offene Vorgänge (Beschwerden, Angebote,...)
6. Verschwendung durch **Bewegung**
  - zuviel Kontrolle, Mehrfach Dateneingabe
7. Verschwendung durch **Produktionsfehler**
  - Bedarfserhebung, Lösungen bei Beschwerden, Produktangebot

Grafik 1: Im Lean Management unterscheidet man 7 verschiedene Arten von Verschwendung. Für jede Art finden Sie einige Beispiele, wie sie häufig in Call Centern in Vertriebs-, Service- oder Marketing-Prozessen auftreten.

## Steigende Anrufr volumina und wachsende Komplexität

Viele Call Center erleben zurzeit eine wachsende Zahl von Kontakten mit Ihren Kunden. Was sind die Treiber für diese Entwicklung?

- Steigende Erwartung der Kunden an die Erreichbarkeit und Kontaktmöglichkeiten
- Öffnung neuer und zusätzlicher Zugangskanäle für die Kunden; insbesondere E-Mail, Chat oder Zum Teil auch längere Öffnungszeiten.
- Zeitmangel und ganz gleich, ob es sich um gefühlten oder echten Zeitdruck handelt: Handbücher oder Anweisungen werden nicht mehr gelesen; man greift zum Hörer oder schreibt ein E-Mail. Und der Kunde erwartet zunehmend eine schnelle und kompetente Lösung oder Antwort per E-Mail oder Post.
- Zunehmende Veränderung in unserer Die bisherigen Lebensmodelle in Ausbildung, Beruf und Partnerschaft werden durch neue Formen abgelöst. Die Loyalität – um einen relevanten Parameter für die Kommunikation mit Kunden im Call Center aufzugreifen – nimmt in allen Lebensbereichen ab.
- Wachsende Produktkomplexität. Smartphones sind heute kleine mobile PC´s mit integrierter Digitalkamera und einer Vielzahl von Die Vielfalt der Funktionen nimmt stetig zu und damit wächst auch der Bedarf an Unterstützung.

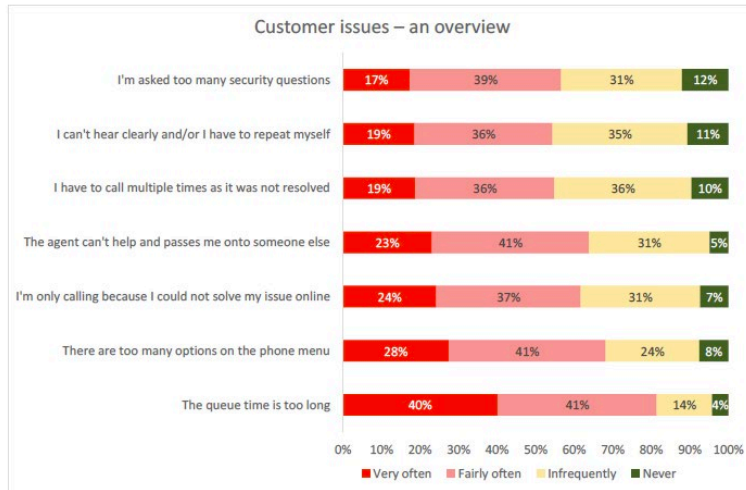
Es gibt auch gegenläufige Tendenzen. Das Call Volumen sinkt, weil Kunden auf Online-Services ausweichen, wobei Self-Service Angebote durchaus auch Boomerang Effekte bei den Anrufen auslösen können. Nach einer ersten Recherche im Internet greift er Kunde zum Hörer. Konsequenz: Die Anrufe werden häufig noch komplexer und dauern länger. Beide Entwicklungen haben gravierende Auswirkungen auf Personalausstattung, Training und Besetzung im Call Center.

## Kundenerlebnis und Kundenerwartung

Die Kritik an den Call Centern aus Kundensicht hält an. Diverse Studien und Untersuchungen kommen immer wieder zu ähnlichen Ergebnissen:

- Nicht-Zuständigkeits-Krankheit

- Weiterverbinden von einem Agentem zum nächsten; von einer Abteilung zur nächsten; vom 1<sup>st</sup> zum 2<sup>nd</sup> Level und zurück.
- Lange Wartezeiten und schlechte Das Durchkommen bei einigen Call Centern gerät zum Glücksspiel



Grafik 2: Probleme aus Kundensicht. Quelle: Exceeding UK Customer Expectations, Contact Babel Studie 2024

Es ist offensichtlich noch ein langer Weg für viele Call Center die richtige Balance zwischen hohen Volumina, effizienten Ressourceneinsatz, konsistenten Qualitätsstandards auf der einen Seite und erreichbarem, kompetentem persönlichem Service auf der anderen Seite.

## Kostendruck

Kostendruck ist in vielen Organisationen ein wesentlicher Treiber. Personalkosten liegen im Call Center zwischen 70% und 80% der gesamten Kosten; der Kostendruck führt zu einer Verlagerung in kostengünstigere Standorte (angrenzende osteuropäische Länder wie Polen, Rumänien oder Tschechien) und dem Wunsch nach steigender Produktivität.

Beides bedeutet, dass ein starker Fokus auf der Messung von Anrufdauer, exakten Forecast Verfahren, effizientem Ressourceneinsatz und wirksamen Methoden (Sprachdialogsysteme, skill based routing) liegt, um bspw. den Anruf zum besten geeigneten Mitarbeiter zu routen. Oder durch den Einsatz von Self Service Methoden – z.B. chatbots zu versuchen, dem Kostendruck zu begegnen. Genau diese Ansätze können aber zur Ablehnung und Unzufriedenheit der Kunden führen. Ebenso wie die Ausrichtung des Call Centers auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit, die leider allzu häufig nur aus der internen Unternehmenssicht definiert ist, anstatt die Absicht des Kunden – was will der Kunde mit seinem Anruf oder E-Mail erreichen – zu erkennen und zu erfüllen.



Die Fehler in der Call Center Strategie haben verschiedene Ursachen:

- Heutige Call Center sind auf den Prinzipien der Massenproduktion ausgerichtet und dienen damit weder dem Kunden noch dem
- Call Center Organisationen sind kaum nach dem Kundenwissen und der Absicht der Kunden
- Die Leistung bemisst sich nicht daran, wie gut der Wert für den Kunden erzielt
- Call Center Organisationen sind häufig statisch aufgestellt; den sich ändernden Kundenbedürfnissen können sie kaum gerecht

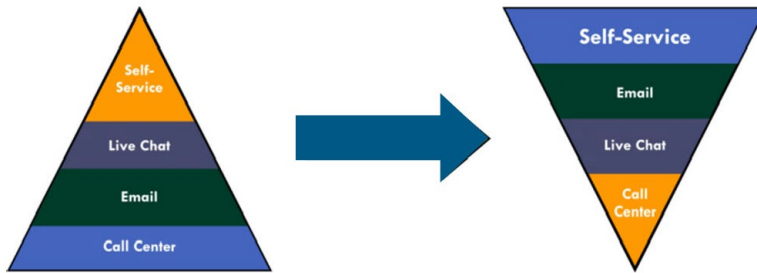
*Im Call Center muss primär das «Warum ruft ein Kunde an?» gemessen werden und nicht das «Wie geht das Call Center damit um?»*

Viele Führungskräfte glauben, dass Ihre Call Center einen Wert für den Kunden generieren. Oft ist das Gegenteil der Fall. Ein Call Center stellt einen ursprünglichen Wert für den Kunden im günstigsten Fall wieder her. Es kreiert keinen Wert. Inbound Call Center sind häufig Reparatur Betriebe für Fehler im Service, in der Produktion, Marketing oder Vertrieb des Unternehmens an anderer Stelle. Ergebnis: im besten Fall werden Anrufe im Call Center von einem Mitarbeiter zur Zufriedenheit des Kunden gelöst und stellen den alten Status-Quo des Kunden – bevor das Problem auftrat – wieder her. Das kann nicht Sinn und Zweck eines Call Centers im Kundenservice sein. Die Kernfrage lautet: Warum hatte der Kunde das Problem überhaupt. Die Abarbeitung der Probleme der Kunden in einem Call Center reduziert nicht dauerhaft und nachhaltig die Kosten. Im Gegenteil. Die Fokussierung auf Effizienz im Call Center bedeutet, dass die Verschwendung von Ressourcen im Unternehmen bleibt. Und noch schlimmer wird es, wenn diese „Verschwendung“ off- oder near-shore ausgelagert oder automatisiert wird.

Ein Wert für den Kunden wird nur dann kreiert, wenn man wertschöpfende Dialoge führt:

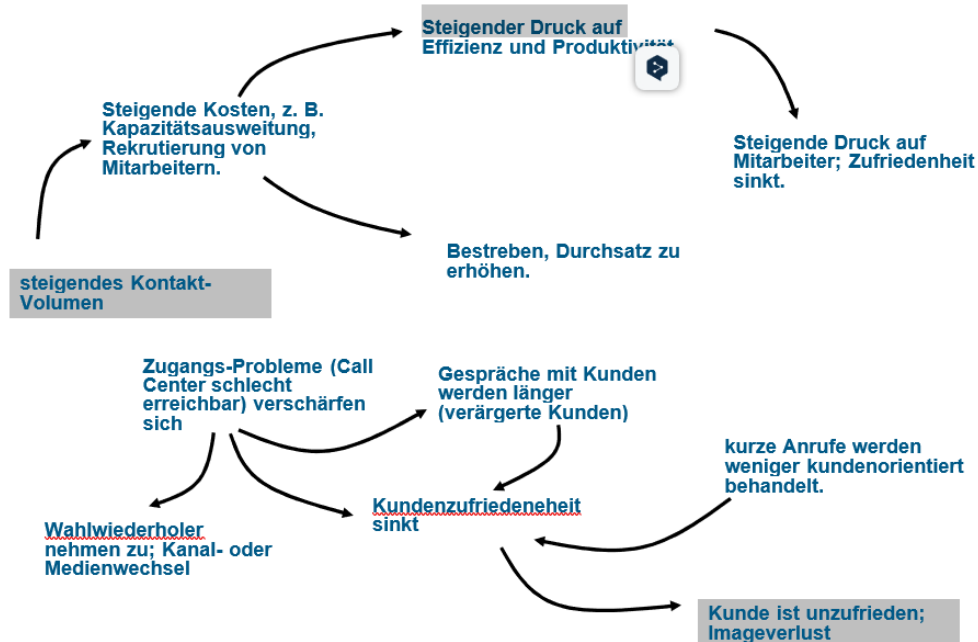
- „Können Sie mir mehr zu diesem Produkt erzählen?“
- „Wie kann ich dieses Produkt noch besser nutzen?“
- „Senden Sie mir bitte Unterlagen und ein Angebot zu diesem Produkt zu“.

Eine kritische Messgröße für Call Center ist das Verhältnis von wertvernichtenden Tätigkeiten – Verschwendung – zu wertschöpfenden Dialogen. Dabei ist ein erfolgversprechender Ansatz für Call Center die Anrufvolumina nicht als gegeben anzunehmen. Institute; Verbände, Call Center Berater kommen in ihren Empfehlungen zur Call Center Optimierung fast immer zu den gleichen Ergebnissen: Messen aller relevanten Größen wie Kosten, Kundenzufriedenheit, Qualität und – ganz oben auf der Liste – Mittel und Wege finden, das Anrufvolumen optimal abzudecken und die Personaleinsatzplanung möglichst nahe an die angebotene Anzahl der Anrufe anzupassen. In kaum einer Empfehlung, Studie oder Projekt taucht die Möglichkeit auf, dass einige der Anrufe oder E-Mails – vielleicht sogar ein großer Anteil – vermeidbar ist.



Grafik 3: Die aktuelle Entwicklung vieler Call Center ist rein kosten- und effizienz-orientiert. Der Einsatz von Sprachdialog-Systemen, Self-Service-Portalen steht im Vordergrund der Überlegungen; eine Kundenwert-Orientierung findet kaum statt.

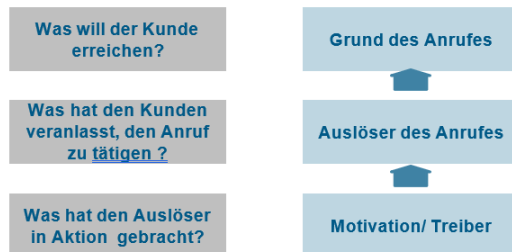
Aus der 25 jährigen Erfahrung von Marketing Resultant aus diversen Call Center Projekten komme ich zum Ergebnis, dass nicht alle Kontakte notwendig sind und oft keinen Wert für den Kunden darstellen. Die vom Kunden initiierten Anrufe müssen nicht als gegeben angenommen und beantwortet werden. Einige Kontakte sind im Sinne von Lean Management Verschwendung und sollten eliminiert werden. Wenn ein Call Center vorschnell die Anrufe als feste Größe annimmt und dann bei steigenden Kontaktvolumina mit einer Ausweitung der Kapazität reagiert oder versucht die Produktivität zu erhöhen, läuft das Call Center Gefahr, die Kosten zu erhöhen oder Kunden zu verlieren. Das nachfolgende Ursache-Wirkungs- Diagramm zeigt die Zusammenhänge.



Grafik 4: Steigende Kontaktvolumina können sich für Call Center zu einer gefährlichen Spirale entwickeln, die zu Mitarbeiterunzufriedenheit und Kundenabwanderung führen kann.

## Warum rufen Kunden an?

Einer der ersten Schritte Verschwendung in einem Call Center zu eliminieren, ist die Analyse und Betrachtung der Anrufgründe von Kunden. Jeder Kunde verbindet mit seinem Anruf einen bestimmten Zweck. Eine Bestellung aufgeben, Informationen anfordern, einen Termin vereinbaren, etc. Dieser Auslöser für den Anruf ist wiederum selbst durch einen Grund ausgelöst.



Grafik 5: Warum ruft der Kunde an?

Es lassen sich drei Kategorien von Kontakten unterscheiden:

- **Beabsichtigte Kontakte:** Ausgelöst durch Aktionen und Kampagnen des Unternehmens; Kunden werden ermutigt, motiviert und manchmal auch notwendigerweise aufgefordert, den Kontakt zum Call Center zu suchen.
  - Kunde/Interessent antwortet auf eine Marketingkampagne
  - Kunde reagiert auf ein Einladungs-Anschreiben
  - Kontakt basiert auf einer bestehenden Beziehung
- **Kunden initiierte Kontakte:** Ausgelöst durch einen bestimmten Bedarf ein Problem zu lösen.
  - Kunde fordert Informationen an
  - Kunde bittet um Rat
  - Kunde benötigt Hilfe, Unterstützung bei der Nutzung eines Produktes
- **Die kritische Kategorie – Unbeabsichtigte Kontakte:** Das Ergebnis eines Fehlers oder Fehlverhaltens des Unternehmens. Hierbei liegt die Ursache selbst oft nicht im Call Center, sondern in anderen Abteilungen. Fehler in der Produktauslieferung, unklare Kommunikation, Fehler in Rechnungs-Prozessen, etc.. Die Konsequenzen des Fehlverhaltens sind allerdings im Call Center wirksam und treten dort häufig zum ersten Mal in Erscheinung.
  - Fehlerkorrektur in der Abwicklung (Bestellung)
  - Beseitigung von Unklarheiten (Widersprüche in der Kommunikation)
  - Rückfragen zu nicht eingehaltenen Terminen

## Welche Anrufe wollen Sie?

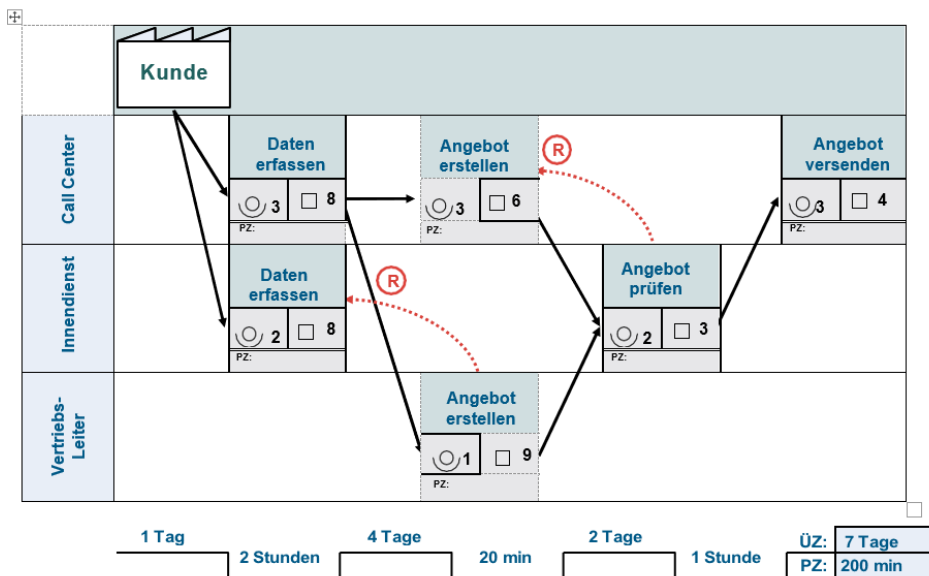
Keine Frage, welche Anrufe, Faxe, Briefe oder E-Mails für ein Call Center nutzbringend und erwünscht sind. Beabsichtigte und vom Kunden initiierte Kontakte. Alle anderen sind Verschwendung sollten vermieden, bzw. eliminiert werden. Ein Call Center sollte nicht geführt werden mit dem Fokus, die bestehenden Anrufe mit guter Erreichbarkeit und niedrigen Kosten zu managen, sondern Werte für den Kunden zu schaffen. Wert ist das, für was ein Kunde bereit ist zu zahlen. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen reagiert, um diese Bedürfnisse exakt zu erfüllen.

Anstatt sich auf die Frage zu konzentrieren: Wie kann der Kunde einen Wert ziehen, agieren eine Vielzahl der Call Center Manager nach dem Push-Prinzip: Wer sollte im Call Center was und wie für den Kunden tun. Den Mitarbeitern wird in starkem Maße vorgeschrieben, wie sie sich zu verhalten haben. Es wird angenommen – oder unterstellt – dass Kunden die gleichen Dinge erwarten und schätzen, die das Management dem Call Center vorschreibt. Die Konsequenz von Push-Methoden mündet jedoch in mangelhaftem Service und steigenden Kosten durch Nacharbeit und Korrekturen. Push funktioniert nur, wenn der Bedarf der Kunden leicht prognostiziert werden kann. Genau das ist in einem Call Center nicht oder nur selten der Fall. Prozesse sind oft ungeeignet den Service für den Kunden zu verbessern; sie dienen eher dazu die interne Sicht zu optimieren.

Wie lassen sich wertschöpfende und wertvernichtende Kundenanfragen kategorisieren?

- Wertschöpfende Aktivitäten
  - Definiert durch die Absicht oder den Wunsch des Effektiv für den Kunden, ressourcenschonend erbracht in der Call Center Organisation.
  - Der Kunde verlangt eine Dienstleistung, die aktuell vom Unternehmen (noch) nicht erbracht bietet Gelegenheit, Produkte oder Dienstleistungen für den Kunden auszubauen oder zu erweitern.
  
- Nicht wertschöpfende Tätigkeiten
  - wiederherstellende Produkte oder Dienstleistungen erfüllen im 1. Schritt nicht die Erwartungen des Kunden oder das, was das Unternehmen zugesagt oder versprochen hatte. Der Kunde ist unzufrieden. Zeitverlust, Imageschaden und die Loyalität des Kunden steht auf dem Spiel.
  - Fehler durch andere Beteiligte am Prozess (Versand durch Partnerunternehmen; Leistung eines Vorlieferanten)



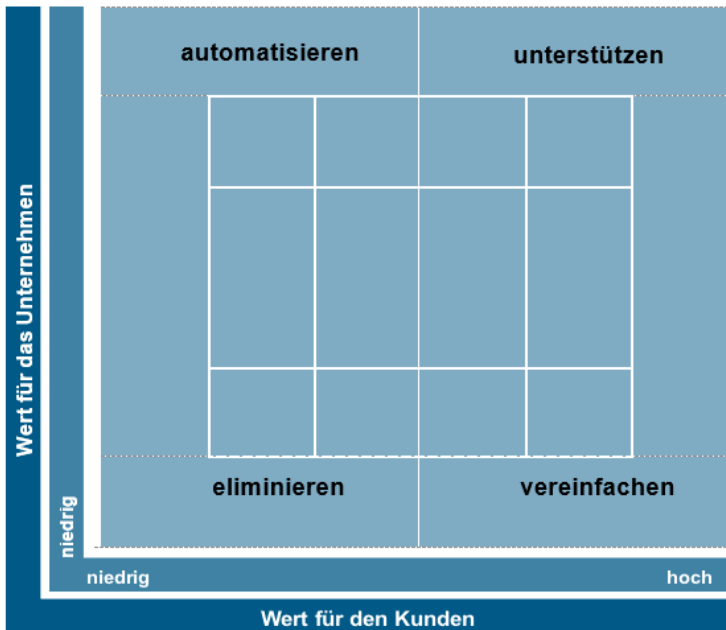


Graphik 6: Werstrom-Prinzip. Alle Aktivitäten eines Prozesses werden danach beurteilt, inwieweit sie für den Kunden einen Wert bedeuten und welche Aktivitäten „Verschwendung“ beinhalten (Koordination, Transport, Rückfragen, ...). Die Gesamtdurchlaufzeit eines Prozesses setzt sich aus der reinen Prozesszeit (PZ) und der Überleitungszeit (ÜZ) zusammen. Die Prozesszeit ist wertschöpfend; in vielen Unternehmen beträgt ihr Anteil oft nicht mehr als 5 %.

Vom Kunden ausgelöste oder auch unbeabsichtigte Kontakte bieten dem Call Center die Möglichkeit den Kunden zu binden; Up- oder Cross-Selling in diesem Zusammenhang funktioniert jedoch nur, wenn der Kunde den Kontakt sucht oder er einen Wert in diesem Prozess wahrnimmt. Restaurative, wiederherstellende Aktivitäten, sind nicht nur eine Verschwendung von Call Center Kosten und Ressourcen sondern auch denkbar ungeeignet für Vertriebsaktivitäten. Ganz im Gegenteil. Hier ist zunächst die Beziehung zum Kunden in Gefahr. Genau dieser Aspekt wird von vielen Call Centern und Unternehmen immer wieder missverstanden und allein aus der internen Perspektive betrachtet.

*„Es geht um den Wert für den Kunden und nicht um den Wert für die eigene Organisation“*

Der Wert wird immer vom Kunden definiert. Selbstverständlich ist es für ein Call Center wichtig die eigenen Ziele und Maßgrößen zu definieren. Allerdings müssen die Kundenanforderungen und Zielvorstellungen des Call Centers in Einklang gebracht werden. Aus der Kombination von Kundenanforderung und interner Sicht ergeben sich für ein Call Center verschiedene Handlungsalternativen.



Grafik 7: Value Irritant Matrix

Jedes Call Center muss aus der individuellen Position des Unternehmens am Markt entscheiden wie es die 4 Felder der o.a. Value Irritant Matrix bearbeiten und gestalten will.

## Lean Management Ansatz für Call Center

Die Ideen und Ansätze in diesem Whitepaper haben ihre Wurzeln im Lean Management; wesentliche Elemente beruhen auf dem Toyota Produktionssystem.

Das Toyota Produktionssystem (TPS) ist ein von Toyota in einem Zeitraum von über 50 Jahren entwickeltes Produktionsverfahren für die Serienproduktion. Es verbindet die Produktivität der Massenproduktion mit der Qualität der Werkstattfertigung. 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.

Das TPS wurde maßgeblich von den Ingenieuren Taiichi Ohno und Shigeo Shingo entwickelt (s.a. Kaizen). Ziel ist die Produktion im Kundentakt mit möglichst geringer Verschwendung von Ressourcen jeglicher Art im Produktionsprozess. Die Information, was in welcher Menge produziert werden soll, wird vom nachgelagerten Bereich mittels Kanbankarten an den vorgelagerten Bereich weitergegeben. Somit wird nur das produziert, was gerade verbraucht wurde. Das Ergebnis sind minimale Materialbestände im Prozess. Ein solcher Prozess kann nur zuverlässig funktionieren, wenn die Qualifikation der Mitarbeiter, die Verfügbarkeit der Maschinen und die im Prozess erzeugten Zwischenprodukte sehr hohen Standards genügen. Schon sehr früh hat Toyota die Qualitätsstrategien des US-Amerikaners Edward Deming, dessen Ideen in seinem Heimatland auf taube Ohren gestoßen sind, mit großem Erfolg umgesetzt.

Die Elemente des Toyota-Produktionssystems:

- Ziel
  - Produktion im Kundentakt
- Strategie
  - Eliminierung der Verschwendung im Produktionsprozess
- Methoden
  - Synchronisierung der Prozesse
  - Standardisierung der Prozesse
  - Vermeidung von Fehlern
  - Verbesserung der Produktionsanlagen
  - Qualifizierung und Training der Mitarbeiter

(Quelle: wikipedia)

## Lernen und profitieren von den Konzepten der Produktion

Alle Prinzipien, die hier vorgestellt wurden, sollen Ihnen Appetit machen, vom Know-how der Produktion zu profitieren. Lean Management ist eine ausgereifte Methode, die Unternehmen wie Toyota und vielen anderen erhebliche Wettbewerbsvorteile verschafft hat. Die Grundprinzipien Werte für den Kunden schaffen und Verschwendung vermeiden sind auf Marketing-, Service- und Vertriebsprozesse im Call Center übertragbar. Marketing Resultant hat aus jahrelanger Projekterfahrung bewährte Verfahren aus dem Lean Management auf die spezifischen Call Center Erfordernisse hin angepasst.

### Ansatzpunkte

1. Ermittlung von wertschöpfenden Aktivitäten und Verschwendung in kundenrelevanten Prozessen
  - Bezogen auf alle Medien und Kommunikations-Kanäle
  - Ermittlung von Durchlaufzeiten und Prozesskosten
  - Identifizierung von Medienbrüchen und Schnittstellen-Problemen in der Organisation
  - Analyse vermeidbarer Kontakte
2. Ursachen-Analyse
  - Produktdesign-Fehler
  - Mangelhafte Geschäftsprozesse
  - Fehlende Abstimmung zwischen Abteilungen
  - Fehlende, vorausschauende Planung zu Volumina, Bearbeitungszeiten
  - Fehlende Abstimmung von Bearbeitungskapazitäten in unterschiedlichen Abteilungen entlang der Prozesse
  - Mangelhafte oder fehlende Ausbildung und Training der Mitarbeiter
  - Fehlende System-Unterstützung

Über den Autor:

**Harald Henn**  
Marketing Resultant  
Karmeliterplatz 4  
55116 Mainz

Phone: 0176 23240823  
Mailto: [henn@marketing-resultant.de](mailto:henn@marketing-resultant.de)  
Website : <http://www.marketing-resultant.de>

