Foto: © kopitinphoto / Adobe Stock

Viele Manager nutzen Kennzahlensysteme, um Mitarbeiter anzutreiben und ihre Performance zu kontrollieren. Kurzfristig bewirkt der rigorose Fokus auf KPIs natürlich, dass die Performance-Zahlen glänzen. Auch ich habe in der Vergangenheit Call Center nach KPIs optimiert. Heute ist meine Meinung dazu ganz klar eine andere: Wer KPIs als Performance-Peitsche nutzt, versteht nichts von wirklich gutem Kundenservice.

Selbstverantwortung statt Hierarchie

Klassische Call Center sind in der Regel stark hierarchisch organisiert, die Kommunikation verläuft kaskadisch: Relevante Informationen fließen vom Management über Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter, bis sie irgendwann beim Service-Mitarbeiter ankommen. Dabei werden sie auf ihrem Weg systematisch beschnitten, womit Intransparenz und eine hierarchische Informationsasymmetrie entstehen. Mangels umfassender Informationen ist es den Service-Mitarbeitern nicht möglich, selbst situativ richtige Entscheidungen zu treffen. Sie müssen diese beim besser informierten Vorgesetzten einholen. In der Praxis sind das täglich x-mal die gleichen Fragen und die immer gleichen Entscheidungen.

> „Kundenservice ohne KPI-Peitsche bedeutet nicht, dass wir ins Blaue hinein arbeiten. Natürlich messen auch wir unsere Erfolge und treffen wichtige Entscheidungen datenbasiert."

Contact Center-Steuerung

Wer die Kennzahlen-Peitsche schwingt, hat Kundenservice nicht verstanden

Reaktionszeiten, Average Handling Time, Net Productivity, First Solution Rate – Call und Contact Center werden von Key Performance-Indikatoren (KPIs) beherrscht. Das Ziel: immer mehr Effizienz, mehr Kontakte in noch kürzerer Zeit. Auch unser Gastautor Patrick Leibold hat früher Contact Center anhand von Kennzahlen optimiert. Warum er das heute so nicht mehr tut, verrät er im folgenden Beitrag.

Dabei ist es wesentlich effizienter, effektiver und insbesondere im Sinne des Kunden, wenn Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Fragen entstehen: direkt im Gespräch mit dem Kunden. Dafür braucht es aber Transparenz und Informiertheit aufseiten der Service-Mitarbeiter. Statt das Team möglichst eng zu kontrollieren, um Fehler zu vermeiden, sollte man es in die Lage versetzen, selbstverantwortlich richtig zu handeln. Selbstverantwortung fördert nicht nur die Motivation des Einzelnen, sondern beschleunigt auch die internen Prozesse ungemein und damit nicht zuletzt die Reaktionszeit zum Kunden.

Natürlich entwickeln sich dann unterschiedliche Lösungsansätze für diverse Problemstellungen. Aber wer sagt denn, dass es im Service für jedes Problem nur

INTRINSISCHE MOTIVATION

Die intrinsische Motivation (vom lateinischen „intrinsecus" abgeleitet, was so viel wie „hineinwärts" oder „inwendig" bedeutet) ist eine der Quellen der Motivation. Sie beschreibt im Gegensatz zur extrinsischen Motivation (von außen mit Anreizen wie Geld oder Belohnungen angeregt) den Antrieb eines Menschen, eine bestimmte Lernhandlung auszuführen, die er selbst in irgendeiner Weise als interessant, sinnstiftend oder ermutigend betrachtet. Motivation hat nachweislich einen großen Einfluss auf das Lernpotenzial und auf die Lernbereitschaft. Forschungsergebnisse unter Schülern haben ergeben, dass die intrinsische Motivation gleich mehrere Vorteile gegenüber einer extrinsischen Motivation mitbringt. So zeigten Studien, dass intrinsisch motivierte Schüler stärkere Leistungen erbringen, besser mit Misserfolgen umgehen und generell eine positivere Selbstkompetenz besitzen.

Foto: © die kartenmacherei

Ganz ohne Kennzahlen geht es natürlich nicht und die macht die kartenmacherei sogar öffentlich. Über das Customer Feedback-Portal wurden (bis zum Redaktionsschluss dieser Ausgabe) 147 964 Bewertungen für die kartenmacherei abgegeben. Hier erreicht das Unternehmen 4,9 von 5 möglichen Sternen. Die Kundenzufriedenheit liegt bei 99 Prozent – 91 Prozent der Kunden empfehlen die kartenmacherei weiter.

Foto: © die kartenmacherei

Kennzahlen werden bei der kartenmacherei nicht genutzt, um die Mitarbeiter unter Druck zu setzen oder zu unmenschlichen Höchstleistungen anzuspornen. Vielmehr werden KPIs eingesetzt, damit alle besser verstehen, wie sich der Kundenservice verbessern kann.

» genau eine „korrekte“ Lösung gibt? Unterschiedliche Lösungsansätze werden bei uns im Team geteilt und diskutiert. Was hat gut funktioniert, was nicht, und vor allem: warum? So lernen wir alle kontinuierlich dazu.

Nachhaltiger als KPIs: intrinsische Motivation

Die beste Servicequalität erreicht man mit einem Team, das für die eigenen Produkte brennt und intrinsisch motiviert ist, dem Kunden zu helfen. Die richtige Auswahl der Mitarbeiter ist dabei entscheidend, denn nur bestimmte Charaktere ziehen intrinsische Motivation aus zufriedenen Kunden. Für uns hat sich ein mehrstufiger Recruiting-Prozess bewährt, in dem das Persönlichkeitsprofil und der Cultural Fit eine große Rolle spielen.

Natürlich haben auch die Arbeitsbedingungen und das Miteinander einen großen Einfluss auf die Motivation: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Teams, die sich selbstorganisiert Ziele setzen und die eigenen Erfolge messen, langfristig motivierter sind. Unser Team hat es sich zum Beispiel zur Aufgabe gemacht, Kundenanfragen möglichst gleich beim ersten Kontakt zu lösen. Das fordert in manchen Fällen natürlich erheblich mehr Zeit, ist aber auch im Sinne des Kunden, der sein Problem ohne aufwendige Feedbackschleifen gelöst haben möchte.

KPIs ohne Peitsche

Wichtig bei alledem: Kundenservice ohne KPI-Peitsche bedeutet nicht, dass wir ins Blaue hinein arbeiten. Natürlich messen auch wir unsere Erfolge und treffen wichtige Entscheidungen datenbasiert. Der entscheidende Unterschied liegt in der Intention: Bei uns nutzt das Management Kennzahlen nicht, um die Mitarbeiter unter Druck zu setzen oder zu unmenschlichen Höchstleistungen anzuspornen. Sondern unser Team setzt sich KPIs, weil wir alle gemeinsam besser verstehen wollen, wie wir unseren Service für unsere Kunden noch besser machen können. In diesem Kontext setzen wir auch auf eine ganz andere Art der Führung. Um es mit dem Fußball zu sagen: Ein guter Cheftrainer diktiert den Spielern nicht jeden einzelnen Schritt. Stattdessen erklärt er das Spiel, sorgt für Zusammenhalt im Team und zeigt die besten Optionen

DIE KARTENMACHEREI

Im Jahr 2007 kam der erste Sohn des Firmengründers Christoph Behn zur Welt und seine Frau Jennifer hatte die Idee, die Geburt des Kindes feierlich mit einer Geburtskarte zu verkünden. Doch keiner der bestehenden Karten-Anbieter erfüllte ihren Anspruch an Design und Qualität. So ergriff Jennifer die Initiative und gestaltete die Geburtskarte kurzerhand selbst. Christoph Behn erkannte schnell das Potenzial hinter der Idee seiner Frau.

2010 bauten die Behns die Idee weiter aus und gründeten auf dem Dachboden ihre eigene Firma: die kartenmacherei. Immer wenn das eigene Kind schlief, ging es ein Stück voran. Schon ein Jahr später hatte die kartenmacherei einen festen Kundenstamm. Die Zahl der Bestellungen stieg kontinuierlich weiter und das Produktportfolio wurde um Tischkarten, Adressaufkleber, Kirchenhefte und Kalender erweitert. Vielfalt, Qualität und Service überzeugten immer mehr Kunden und machten die kartenmacherei zum marktführenden Anbieter in Deutschland. 2014 expandierte das Unternehmen nach Österreich und in die Schweiz, später auch nach Frankreich.

Heute begleitet die kartenmacherei mit ihren Produkten knapp jede vierte Hochzeit im deutschsprachigen Raum und erwirtschaftete 2018 einen Umsatz von 40 Millionen Euro. 200 Mitarbeiter aus 18 Nationen arbeiten mittlerweile an den Unternehmensstandorten Gilching, München und Hamburg, ein Viertel davon in den Bereichen Kundenservice und Auftragsprüfung.

auf. Augenhöhe, Vertrauen und Freiraum spielen eine viel wichtigere Rolle bei der Motivation als Zielsysteme.

KI ist keine Konkurrenz für guten Kundenservice

Aber wieso sollte man sich überhaupt Gedanken über die Motivation von Service-Mitarbeitern machen, wo sie doch bald alle von intelligenten Maschinen ersetzt werden? Weil es nicht sie sein werden, die der künstlichen Intelligenz (KI) „zum Opfer fallen"! Meiner Meinung nach wird die rasante Technisierung der Branche eine ganz andere Ebene treffen: KI wird das Mittelmanagement ersetzen. Denn dort sitzen Leute, die nach gleichbleibenden Mustern immer wieder die gleichen Entscheidungen treffen und deshalb leicht von lernenden Systemen ersetzt werden können – während die Kollegen im direkten Kundenkontakt jeden Tag neue Probleme lösen müssen. In absehbarer Zeit wird es keine Technologie geben, die Emotionalität und Empathie menschlicher Kommunikation 1:1 abbilden kann. Und genau das sind letztendlich die entscheidenden Faktoren für ein positives Kundenerlebnis.

Es sind die ausgeprägte Empathie und Hilfsbereitschaft unserer Service-Mitarbeiter, die den Kern unseres nachhaltigen Erfolgs ausmachen. Beides sind Faktoren, die man weder durch KI ersetzen, noch mit der KPI-Peitsche aus den Mitarbeitern herausholen kann. Wem Service-Qualität wichtig ist, muss ein Umfeld schaffen, in dem intrinsisch motivierte Menschen gerne jeden Tag daran arbeiten, Kunden bei der Lösung ihrer Probleme behilflich zu sein.

Patrick Leibold ←

AUTOR

Patrick Leibold
verantwortet als COO die gesamte Supply Chain sowie Finanzen und Administration bei der kartenmacherei und ist – seit Dezember 2018 – ebenfalls COO des ausgegründeten Venture Builders better. Der Operations- und Finance-Experte blickt auf über zehn Jahre Erfahrung in der Druck- und Medienbranche sowie im E-Commerce zurück. Leibold hat als CFO bei avandeo in einem dynamischen Umfeld Strukturen aufgebaut und Finanzierungen realisiert, als Associate Operating Partner bei der Private Equity-Gesellschaft Aurelius AG sanierte er erfolgreich Firmen. Bevor er 2017 zur kartenmacherei gewechselt ist, war Leibold Board Member bei Imprimus in Großbritannien und Polen und hier für den erfolgreichen Turnaround und die spätere Weiterveräußerung der Gesellschaften verantwortlich.

die kartenmacherei GmbH
Friedrichshafener Straße 5, 82205 Gilching, Web: www.kartenmacherei.de

MANAGEMENTCIRCLE®
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

Die digitale Zukunft des Kundenservice

Mit künstlicher Intelligenz die digitale Transformation beschleunigen

€100,– Frühbucherrabatt bis 15. Juli 2018

Ihre Konferenzthemen:

- KI als Treiber der digitalen Transformation
- Der Kunde als Disruptor
- Predictive Analytics
- Kundenverständnis als genetischer Code
- Digitale Transformation als Strategie
- Die Rolle des Mitarbeiters

Mit Keynotes u. a. von: Trumpf Laser- und Systemtechnik GmbH | Payback mbH | Nestlé Deutschland AG | ERGO Group | Swisscom MCM Klosterfrau Vertriebsgesellschaft | Fluege.de – a brand by invia | Transgourmet Contact Center u. v. m.

24. und 25. September 2018
Waldorf Astoria, Berlin

Jetzt Details anfordern unter
www.managementcircle.de/kundenservice