

Damit der Service stimmt: Peter Höfl ?

Spezialist für Mystery Calls

Spezialisierung ist die Möglichkeit, im harten Callcenter-Business gute Geschäfte zu machen. Und es zeigt, dass oft nicht die Größe eines Callcenters entscheidend ist, sondern eher die Kompetenz in Nischenmärkten. Call-Center-Experts sprach mit Peter Höfl, der sich auf Mystery Calls spezialisiert hat.

Herr Höfl, wie kamen Sie in die Callcenter-Branche?

Da es schon so lange her ist, beginnt die Geschichte mit den Worten "Es war einmal ein Geografie-Student auf der Suche nach einem Nebenjob". Mir fiel seinerzeit die Anzeige des großen deutschen Automobilclubs in die Hände, der mehrsprachige Mitarbeiter für seine Auslandsnotrufzentrale suchte. Aus dem Nebenjob wurde ein Vollzeitjob und plötzlich waren sieben Jahre mit dieser spannenden Tätigkeit vergangen. Der ehemalige Student war inzwischen Teamleiter, und zunächst noch langsam, ganz langsam, begann sich auch der Begriff "Callcenter" in Deutschland zu etablieren.

Sie haben sich ja auf Mystery Calls spezialisiert, warum?

Ein Grund liegt wahrscheinlich darin, dass ich mich selbst ein paar Mal zu oft über telefonischen Service geärgert hatte.

Im Ernst: Der Wunsch nach diesem Instrument entstand aus meinen Tätigkeiten beim Aufbau und bei der Führung von Callcentern, als ich für das Thema Schulung und Qualität verantwortlich war. Bei dieser Arbeit musste ich mich damit abfinden, dass die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Anrufer letztlich doch immer in einer "Black Box" stattfindet. Es gibt zwar eine ganze Reihe von Instrumenten zur Qualitätsprüfung: von der Kundenbefragung über das Monitoring bis hin zur Gesprächsaufzeichnung mit nachträglicher Auswertung. Alle Instrumente haben ihre Stärken und Schwächen, wie die Mystery Calls natürlich auch. Die Testanrufe haben wir damals selbst gemacht, um Erkenntnisse aus der qualifizierten Kundenperspektive zu bekommen und das Mitarbeiterverhalten bei gewissen Szenarien überprüfen zu können. Wenn man einen cleveren Mix der Methoden anwendet, bekommt man als Führungskraft doch ein einigermaßen realistisches Bild und kann die Schräubchen erkennen, an denen sich drehen lässt, um den Service zu optimieren.

Ich war und bin der Meinung, dass es Unternehmen interessieren sollte, wie ihre Mitarbeiter telefonisch beim Kunden ankommen. Testanrufe empfand ich da für meine Arbeit als sehr hilfreich. Die interne Durchführung durch Teamleiter oder Mitarbeiter anderer Standorte und Unternehmensbereiche hatte allerdings gewisse Nachteile und führte zu der ein oder anderen überflüssigen und schädlichen Diskussion zwischen Testern und Getesteten.

Das Thema Telefonieren hatte mich also beruflich sowieso in seinen Bann gezogen und irgendwann war es an der Zeit für die Selbstständigkeit. Der Gedanke, neutrale und objektive Testanrufe neben der Einsatzplanungssoftware, die ich damals entwickelt hatte, als "Produkt" anzubieten, lag dann recht nahe. Damit und mit Coachings konnten wir auch meinen früheren Arbeitgeber noch etwas unterstützen. Bis heute sind Mystery Calls ein Nischenprodukt, das zwar mittlerweile von einer Reihe von Anbietern mitbedient wird, doch es gibt außer mir nur wenige, für die es zum Kerngeschäft zählt, und noch weniger, die reale vergleichbare Callcenter- und Serviceexpertise mitbringen.

Was unterscheidet Ihr Geschäft von dem klassischen Callcenter-Business, was ist das Besondere?

Auf den ersten Blick mag es so aussehen, als seien Mystery Calls lediglich eine etwas speziellere Form der Outboundtelefonie, vergleichbar vielleicht mit Marktforschung. Dieser Eindruck täuscht jedoch, denn egal von welchem Outboundprojekt Sie sprechen, es geht immer darum, dass die Mitarbeiter viele verschiedene Kontakte zu einem Thema erreichen. In einem Mystery-Projekt telefonieren wir aber nur sehr wenige Kontakte bzw. Agents beim Kunden. Diese rufen wir dafür häufiger an und simulieren dabei eine Vielzahl von verschiedenen Anrufern mit unterschiedlichen Anliegen. Dabei wollen wir auch noch unerkannt bleiben und möglichst authentisch wirken.

Gerade um der Anforderung der Authentizität zu genügen, ist es schwierig, die Mystery Calls im klassischen Callcenter-Betrieb abzubilden. Das fängt bei den typischen Hintergrundgeräuschen an und reicht bis in die Dienstplanung hinein.

Meine dezentrale Struktur mit quer über die Republik verteilten freien Mitarbeitern mag man mit viel Fantasie als virtuelles Callcenter bezeichnen, doch ich glaube, wir sind einfach ein Team von Enthusiasten, das da gärtnerisch unterwegs ist, um die Servicelandschaft zu begrünen.

Herr Höfl, Sie haben mir in Perinaldo erzählt, dass Ihre Mystery Caller besondere Fähigkeiten haben sollten, die Agentinnen und Agenten in klassischen Callcentern nicht unbedingt haben. Welche Fähigkeiten sind das?

Zunächst ist es wichtig, dass die Testanrufer einen inneren Bezug zum Thema Servicequalität haben. Testanrufer ist mehr Berufung als Beruf und den hauptberuflichen Tester gibt es bei mir aus guten Gründen nicht. Von immenser Wichtigkeit sind natürlich die Fähigkeiten, gut zuhören zu können und auch solche Nuancen im Gespräch zu registrieren, die einem ungeschulten Ohr verborgen bleiben.

Unabdingbar sind die zeitliche Flexibilität und die Möglichkeit, über den Tag verteilt Anrufe durchführen zu können. Bei den Testanrufen macht es nämlich keinen Sinn, die Anrufe in möglichst kurzer Zeit zu erledigen. Da wir ja möglichst viele verschiedene Mitarbeiter zu verschiedenen Zeiten erreichen wollen, müssen wir unsere Calls streuen. Zudem würde sich das Telefonverhalten der Tester ändern, wenn sie eine Stunde lang am Stück Testanrufe durchführen. Ob Sie es glauben oder nicht, man hört das sofort, wenn sich nur ein wenig die Routine einschleicht.

Zusätzlich benötigen die Tester eine gute Portion schauspielerisches Talent. Mit jedem Anruf schlüpfen sie in eine neue Rolle und das geht manchmal weit über das Verstellen der Stimme hinaus. Das ist insofern interessant und wichtig, als die getesteten Agents durchaus auf das Auftreten am Telefon reagieren und tatsächlich auch unterschiedliche Ergebnisse möglich sind. In einem Pharmaprojekt beispielsweise machte es einen erheblichen Unterschied in der Servicebereitschaft, ob wir als Arzthelferin anriefen oder als "der Herr Doktor".

Um überzeugend auftreten zu können, ist es in manchen Projekten erforderlich, sich intensiver in fachliche Themen einzuarbeiten, die einem bisher ziemlich fremd waren, und deshalb nenne ich eine gewisse Neugier ebenso als wünschenswerte Testereigenschaft.

Das A und O für einen Tester sind Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit und Objektivität. Hier kümmere ich mich persönlich darum, dass wir die Qualität liefern, die wir uns von den getesteten Agents wünschen.

Und wie finden Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Erfreulicherweise muss ich hier nur noch sehr selten suchen, denn die meisten meiner Testerinnen und Tester kenne ich seit vielen Jahren. Ich arbeite mit einer Mannschaft aus Stammspielern, die durch einen erweiterten Kader ergänzt wird. Dieses Team entstand im Laufe der Jahre aus Personen, mit denen sich der berufliche oder private Weg irgendwann mal gekreuzt hat und die aus

recht unterschiedlichen beruflichen Gruppen kommen. Ehemalige Callcenter-Leiter sind ebenso dabei wie Trainer, Marketingexperten oder auch Schauspieler, ITler und diverse andere. Grundsätzlich schon mal eine bunte Truppe, die notwendig ist, um den soziodemografischen Anforderungen in den Projekten gerecht zu werden. Sollten für ein Projekt doch einmal spezielle Skills erforderlich sein, die wir auf Anhieb nicht abbilden können, genügt zumeist ein Aufruf in meinem Netzwerk und dann kamen bisher immer sehr qualifizierte Empfehlungen.

Wie läuft denn so ein klassischer Auftrag, den Sie durchführen, ab?

Vor der Vertragsunterzeichnung werden mit dem Kunden die Rahmenbedingungen abgeklärt. Dazu gehört z.B. die Zielsetzung, das Volumen, die zeitliche Verteilung, die Skills, die wir testerseitig benötigen, und anderes mehr. Wichtig für uns und den Kunden ist in der Phase bereits, wie das Projekt intern beim Kunden kommuniziert wird: Wie werden die Mitarbeiter informiert und ist gegebenenfalls die Arbeitnehmervertretung eingebunden? Es ist für den Erfolg von Mystery-Projekten, die ja doch ein Kontrollinstrument darstellen und deshalb zunächst mit Skepsis betrachtet werden, wichtig, frühzeitig die Mitarbeiter zu informieren und die notwendige Akzeptanz herzustellen.

Die Entwicklung der konkreten Testszenarien erfolgt dann nach der Beauftragung. Hier erarbeiten wir mit dem Kunden die konkreten Fallbeispiele, die getestet werden, und stimmen uns über die zu bewertenden Merkmale ab. Dabei verwenden wir ein Grundgerüst, das an die spezifischen Projektanforderungen adaptiert wird. Ebenfalls in diese Phase fallen die ersten Überlegungen zur Art und Form der Auswertung.

Nachdem das Gerüst so weit steht, erfolgt das Briefing für die vorgesehenen Tester und je nach Komplexität des Projekts der ein oder andere Probelauf, um die Prozesse zu testen.

Was folgt, ist die Durchführungsphase, in der wir die Mystery Calls abarbeiten und – wieder projektabhängig – mehr oder weniger engen Kontakt zum Auftraggeber halten. Einen sofortigen "Alarm" lösen wir während der Durchführungsphase aus, wenn wir auf signifikantes Fehlverhalten oder auffällige Fehler stoßen. Sei es beispielsweise, dass wir auf einen Mitarbeiter treffen, der den Kunden beschimpft, oder dass z.B. sämtliche Mitarbeiter zu einem Produkt ständig falsche Preise nennen.

Wenn so ein Durchführungszyklus beendet ist, erfolgt eine Auswertung nach den Wünschen des Kunden: Da gibt es diejenigen, die nur eine allgemeine Auswertung wünschen, und die anderen, die es gerne auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen hätten. Es gibt bei den Kunden den Zahlentypen oder den Liebhaber von Grafik ebenso wie den Freund der Prosa. Einige möchten gerne ein Schulnotensystem, andere verzichten lieber darauf. Mancher möchte eine Ergebnispräsentation vor Ort, dem anderen genügt ein Summary per Mail. Hier kommt es tatsächlich drauf an, zu welchem Zweck die Mystery Calls durchgeführt werden und wie mit den Ergebnissen weitergearbeitet wird. In jedem Fall bekommen die Kunden von mir die ein oder andere konkrete Handlungsempfehlung und meist zeigen die Folgekampagnen dann, dass sich tatsächlich etwas getan hat.

Und für welche Branchen arbeiten Sie vorwiegend?

Momentan liegt der Schwerpunkt bei Energieversorgern, Internetserviceprovidern, im Versandhandel und bei Lieferdiensten. Warum mir die Mystery Calls immer noch Spaß machen, liegt unter anderem daran, dass wir schon tiefe Einblicke in eine Vielzahl von Branchen bekommen haben, wie sie jedem normalen Verbraucher verwehrt bleiben. Es geht von "A" wie Abfallwirtschaft oder Automobil über eher exotische Dinge wie Kontaktbörsen oder Kanzleien bis hin zu "Z" für Zahlungssysteme. Aktuell starten wir ein neues Projekt mit einem Krankenhaus. Das ist wieder ein ganz neues Thema und wird ein spannendes Projekt, auf das ich mich sehr freue.

Vorletzte Frage, Herr Höfl, wie sehen Sie denn die momentane Situation der Callcenter-Branche?

Wenn ich die Frage unter dem Aspekt der Servicequalität beantworte, die beim Kunden ankommt, dann nicht viel anders als vor einem Jahrzehnt. Sicher, der technische Fortschritt und die sozialen Medien haben uns neue Kommunikationsmöglichkeiten und Kanäle beschert, die nun mitbedient werden dürfen. Der Kundenservice muss es sowohl den "Digital Natives" als auch den "Best Agern" Recht machen. Neben der Fähigkeit, sich am Telefon zielgruppengerecht zu artikulieren, darf sich der Agent jetzt noch im Chat, im Blog, auf Twitter, in Facebook und auf unzähligen Foren und Plattformen sowie per Mail mit den Anliegen der Kunden beschäftigen. Ob diese neuen Kanäle sowohl in Effizienz als auch in Effektivität dem Telefon das Wasser reichen können, möchte ich zum jetzigen Zeitpunkt offenlassen. Die bisherigen Erfahrungen, die wir aus einigen Mail- oder Chatmysteries machen konnten, lassen noch einen großen Raum für Optimierungen.

Dass sich die Serviceorganisationen strukturell und technisch diesen Herausforderungen anpassen, können wir bereits sehen. Entscheidend für die Qualität sind aber immer noch die Mitarbeiter. Unsere Erfahrung aus all den Jahren zeigt, dass der beste Service meist dort erbracht wird, wo die Mitarbeiter Wertschätzung durch ihren Arbeitgeber oder, im Falle des Outsourcings, Auftraggeber erfahren. Agents, die sich mit den Unternehmen und den Produkten identifizieren, ordentlich ausgebildet, behandelt und bezahlt werden, geben ihre positive Einstellung an den Kunden weiter. Vorausgesetzt natürlich, sie sind mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet und haben den Zugriff auf die relevanten Informationen zur Problemlösung.

Wie immer gab und gibt es hier Licht und Schatten: Unternehmen, bei denen der Service eine strategische Dimension hat, und solche, bei denen dieses Thema eher stiefmütterlich behandelt wird und ein Schattendasein führt. Alles wie gehabt.

Das ist jedoch alles nicht callcenterspezifisch, sondern lässt sich überall an der Schnittstelle zum Kunden finden. Die tägliche Lebenserfahrung bestätigt das, ob im Einzelhandel oder bei der automatisierten Flugbuchungsmaschine.

Deshalb freue ich mich besonders über meine Kunden, denn wer Mystery-Aktivitäten durchführen lässt, beweist schon, dass ihm die Kundenzufriedenheit nicht egal ist. Auch der reale Anrufer kann sich dann mit uns freuen, wenn wir in einem Testdurchlauf ein Optimierungspotenzial festgestellt haben und bei der Aktion im Folgequartal feststellen, dass an den jeweiligen Stellschrauben gedreht wurde.

Und wie sehen Sie die Zukunft?

Tendenziell wird sich der Trend wohl fortsetzen, dass sich der Verbraucher tunlichst selbst um seinen Service kümmern muss. Unter dem Mäntelchen "Selfservice" werden einstmalige Dienstleistungen zum zahlenden Konsumenten outsourct und ihm als Fortschritt schmackhaft gemacht. Die Arbeit für Callcenter, Communicationcenter oder den Kundenservice wird dadurch vielleicht etwas weniger, zum Ausgleich aber komplizierter und aufreibender.

Dann, wenn die Selbstbedienungsstrategie scheitert, weil die Technik streikt oder der Kunde zu dumm ist, wird der Kundenservice kontaktiert. Dort sitzt dann hoffentlich der psychologisch ausgebildete Mitarbeiter, der den aufgebrachtten Kunden beruhigt oder das Selbstbewusstsein des verzweifelten Anrufers behutsam wieder aufbaut. Danach wird der Agent in die Problemlösung einsteigen und alles ist fast wie früher, nur noch ein wenig schneller und hektischer.

Sehr langfristig erwarte ich, dass der Kunde über den implantierten Chip hinter dem Ohr direkt mit dem Callcenter vernetzt ist. Dadurch wird der Agent befähigt, unmittelbar auf die Motorik des Kunden einzuwirken, um so z.B. Bedienungsschritte gemeinsam zu tätigen. Ich muss zugeben, dass ich mir bis heute noch keine Gedanken gemacht habe, wie wir das dann als Mystery-Aktivität

abbilden können...

Autor:

Peter Höfl

Beschreibung:

Peter Höfl war zehn Jahre lang geschäftsführender Gesellschafter der SERVCO GmbH, einer Unternehmensberatung für Service- und Qualitätsmanagement. 2009 übernahm er als freiberuflicher Unternehmensberater das Unternehmen und hat sich auf die Überprüfung der Servicequalität (Mystery-Calls, Beratung) spezialisiert.