

Mathias Hassler

AHA-ERLEBNIS MIT DER AHT

Kürzlich habe ich den aktuellen Global Contact Centre Benchmarking Report von merchants studiert. Dabei ist mir Folgendes aufgefallen: Als wichtigster Indikator für Servicecenter wird die Kundenzufriedenheit angeführt. Gemessen wird diese allerdings nicht an der Zufriedenheit der Kunden, sondern an der durchschnittlichen Bearbeitungszeit (Average Handling Time, AHT). Ein Widerspruch?

Vielleicht ergeht es Ihnen wie mir. Es erscheint mir unlogisch, in ein und derselben Studie zu lesen, dass der wichtigste Indikator für die Service-Organisation die Kundenzufriedenheit sei, und weiter, dass diese anhand der AHT gemessen wird – auf Deutsch «durchschnittliche Bearbeitungszeit». Ist das zielführend? Meiner Meinung nach sagt die AHT alleine nicht viel aus und ist auch für die Motivation der Mitarbeiter nicht förderlich. Stellen Sie sich vor, Sie verkaufen am Telefon. Das Gespräch wird länger dauern, dafür generieren Sie mit jedem Verkauf einen Mehrwert für das Unternehmen und unterstützen den Wandel vom Callcenter zum Profitcenter.

Natürlich kann nicht aus jeder Situation ein Zusatzverkauf entstehen. Meist geht es einfach darum, möglichst rasch die richtige Antwort zu liefern oder eine Beschwerde entgegenzunehmen. Also die Anrufursache zu identifizieren und ins Unternehmen zurückzuspielen – in die Produktentwicklung, ins Marketing, in die Kommunikationsabteilung – und so zukünftige Anrufe ohne Mehrwert zu reduzieren. Ganz nach dem Amazon-Prinzip: «The Best Service Is No Service». Fragen wir doch bei den Praktikern nach, wie sie die AHT einschätzen.

Patric Marchand, Leiter Service Excellence bei PostFinance AG, relativiert die Bedeutung der AHT: «Die Average



Handling Time wird im Contactcenter von PostFinance gemessen, allerdings nicht mit dem Fokus, die Gesprächszeit möglichst tief zu halten. Vielmehr verfolgen wir das Ziel, eine Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Mitarbeitenden herzustellen und insbesondere festzustellen, welche Kundenanliegen welche AHT generieren. Letzteres wird durch die strukturierte Erfassung von Geschäftsfällen in BSI CRM möglich. Die Kosten des Contactcenters können damit sehr genau auf die Produkte geschlüsselt werden, was wiederum Anhaltspunkte für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) gibt. Das Cross- und Up-Selling – ebenfalls CRM-basiert – verlängert zwar tatsächlich die Gesprächszeiten; guter Kundenservice aber fallweise auch. Die AHT genießt

Zeit – ein kostbares Gut. Richtig genutzt bringt sie Kundenzufriedenheit und Mehrwert fürs Unternehmen.

daher bei PostFinance keinen speziellen Stellenwert. Vielmehr ist sie eine von vielen Kennzahlen, die in Abhängigkeit zu weiteren betrachtet werden muss.»

Nur der Kunde zählt!

Dr. Anja vom Hofe, Bereichsleiterin Kundenservice bei Walbusch, stellt klar: «Die AHT hat sich mit der Erkenntnis, dass Contactcenter nicht mehr verlängerte Werkbank oder reine Abwickler sind, überholt. Einfache Tätigkeiten haben sich in die Online- und Self-Service-Kanäle verlagert. Die Kontakte unseres Service-Centers schöpfen Werte – für die Kunden und für das Unternehmen. Deshalb zählt bei uns die Qualität des Kundenkontakts. Es geht nicht darum, Gesprächszeiten zu kontrollieren, sondern darum, ob das Gespräch die Lösung für den Kunden gebracht hat – und darum, dem Kunden Wertschätzung entgegenzubringen. Letztere wiederum – davon sind wir überzeugt – zahlt auf die Kundenzufriedenheit ein. Kunden werden zu echten Fans, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen. Wenn der Kunde vor einer Kaufentscheidung steht und unseren Rat braucht, darf das Gespräch gerne etwas länger dauern. Der Kunde entscheidet, womit er ein positives Gefühl hat. Die AHT ist für uns deshalb keine relevante Steuerungsgrösse mehr. Unsere Steuerungsgrösse lautet NDKZ – Nur der Kunde zählt! Wie steht es um seinen Gesamteindruck und die Kundenzufriedenheit? Wertschätzung unseren Kunden gegenüber lässt sich nicht in Sekunden

beziffern. Wir wollen viel über unsere Kunden erfahren – denn aus dem persönlichen Gespräch entstehen auch Verkaufschancen.»

Weshalb also trotz der Dauerbrenner AHT der neuen Praxis und wird gemäss merchants-Studie weiterhin als Hauptbemessungsgrundlage von Contactcentern herbeigezogen?

AHT nach Use Case

Warum etablieren wir nicht eine AHT nach Use Case? Diese muss allerdings alle Kanäle – nicht nur das Telefon – berücksichtigen. Immer mehr simple Anliegen, wie Saldoabfragen, Öffnungszeiten, oder Track&Trace-Angaben werden über attraktive Self-Service-Kanäle gelöst. Wieso anrufen, um nachzufragen, wo sich das Paket befindet, wenn man selber nachschauen kann?

Für komplexere Anliegen wie Beschwerden ist das Telefon immer noch effektiver. Ihr Paket ist nie angekommen?

Oder der Inhalt kaputt? Die Ursachen müssen abgeklärt werden und unter Umständen sind unterschiedliche Parteien involviert. Das kann einige Zeit in Anspruch nehmen.

Je nach Use Case und Kanal sind unterschiedliche AHTs vertretbar. Für eine telefonische Beschwerde sind vier Minuten okay, nicht aber für eine Saldoauskunft.

Eine globale AHT über alle Calls sagt nichts

aus, wenn man sie nicht mit den Inhalten abgleicht. Nicht nur die Information, welches Kundenanliegen welche AHT generiert, ist interessant; auch welcher Schritt der Bearbeitung wie lange braucht, ist wichtig. Wie lange braucht ein Kunde bis er identifiziert und authentifiziert ist, sein Problem erkannt und schliesslich gelöst wurde? Wer einzelne Prozessschritte nicht auswerten kann, tappt weiter im Dunkeln. Und die Zeit tickt...

Mein Fazit: Es geht nicht darum, die AHT zu verbessern, sondern die Kundenzufriedenheit zu steigern; den Kunden besser zu bedienen und sein Anliegen schneller zu lösen. So bringt das Unternehmen beide Werte – die Kundenzufriedenheit UND die AHT – unter einen Hut. ■

Mathias Hassler ist CRM-Experte bei BSI Business Systems Integration AG und spezialisiert auf Contactcenter, die für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen Mehrwert stiften.