

Le 28/08/2013

„Callcenter müssen zurück an den Start!“



Emmanuel Mignot

(Teletech)

Er kann als Vater einer neuen, auf moderner Sozialpolitik basierten Callcenter-Generation bezeichnet werden: Emmanuel Mignot, Telefonmarketing Pionier in Frankreich und Gründer des Outsourcing Dienstleisters TeleTech International. Den swiss contact day wird der Visionär mit seiner Vorstellung eines neuen Callcenter-Modells bereichern. Weg vom Taylorismus, hin zum buchstäblich wert-vollen Dialog, geführt von kost-baren Mitarbeitern. Zur Einstimmung auf den swiss contact day gibt er uns im CMM Interview einen Einblick in seine Arbeit – und verrät, warum Contactcenter nochmal zurück an den Start müssen.

CMM: Herr Mignot, warum hat der Taylorismus im Contactcenter ausgedient?

Mignot: Taylorismus hat seit 1968 generell ausgedient. Das gilt aus meiner Sicht für jede Branche. Es erscheint mir ziemlich seltsam, dass sich das überholte Konzept in einer jungen Industrie wie der Callcenter Branche überhaupt etablieren konnte. Hier geht es doch um menschliche Interaktionen, nicht um Massenproduktion. Taylorismus wurde 1880 zur wissenschaftlichen

Betriebsführung gegründet. Es ging darum, jeden einzelnen Arbeitsschritt zu optimieren, die Prozesse zu beschleunigen und das bei gleichbleibender Produktqualität. Das Prinzip beruhte darauf, einen kleinen Teil des Ertrags den Arbeitern der Massenproduktionsstätten angedeihen zu lassen. Heute wissen wir, dass Taylorismus zu Absenzen, Demotivation und Muskel-Skelett-Erkrankungen führt.

Obwohl wir uns im Contactcenter auf Kompetenz und Empathie konzentrieren sollten, um starke und loyale Kundenbeziehungen aufzubauen, fokussiert man sich wie in Zeiten von Herrn Frederick Winslow Taylor auf rein quantitative Kennzahlen wie durchschnittliche Gesprächszeit, Wartezeit, etc. Wie aktuelle Studien von Frost & Sullivan und Accenture belegen, ist der Kontakt mit dem Customer Service der Hauptgrund für Kündigungen. Um es kurz zu machen: Der Kunde erwartet dass man sich für ihn Zeit nimmt, ihm die richtigen Antworten liefert und Aufmerksamkeit schenkt – und er bekommt Standardisierung, Gesprächsleitfäden und eine genormte Gesprächszeit. Marken zerstören damit ihr höchstes Gut: das Vertrauen und die Loyalität ihrer Kunden. Darüber hinaus muss man bedenken, dass die Kosten der Callcenter im Vergleich zu den globalen Werbekosten nur drei bis fünf Prozent betragen. Reduziert man diese Kosten um 20 Prozent – was viel ist – ist es insgesamt eine kleine Einsparung und vermutlich das Schlimmste, was sich eine Firma leisten kann.

CMM: Was ist in der Vergangenheit falsch gelaufen?

Mignot: Tatsächlich einiges. Erstens: Der Grund, warum Amerikanische Unternehmen Callcenter gegründet haben, war purer Taylorismus. Das heisst es ging darum, Kosten zu reduzieren und die Produktivität zu steigern. Getrieben wurden sie von PABX-ACD Anbietern, die ihnen einen schnellen ROI mit ihrer Technologie versprachen und ganz vergassen zu erwähnen, dass die Agenten immer schneller werden müssen, konstant unter Druck stehen und jeden Perfektionismus über Board werfen müssen um durchschnittlich zu werden. Der Kundenservice wurde eingeführt um Kosten zu managen, nicht um Kunden glücklich zu machen.

Weil Qualität schwierig zu beschreiben ist, fokussierte man sich auf quantitative KPI's (Key Performance Indicators), welche schliesslich als Standard definiert wurden. Bis heute halten Callcenter auf der ganzen Welt an diesen KPI's fest, als wäre es wichtiger möglichst kurz mit einem Kunden zu sprechen als sein Problem zu lösen. Hinzu kommt die Automatisierung, sodass Kunden immer mehr Self-Care-Low-Cost-Organisationen vorfinden. Behandelt man Kunden als Nummern, fühlen sie sich nicht wertgeschätzt und wechseln ohne Gewissensbisse zum Wettbewerb. Die Outsourcing Industrie hat es komplett verabsäumt, ihren Beitrag in Bezug auf Mehrwert für den Kunden zu demonstrieren und sich statt dessen auf Kostenreduktion und höchst mögliche Flexibilität konzentriert.

CMM: Was sollte sich aus Ihrer Sicht künftig ändern?

Mignot: Die Kundenabgänge in Verbindung mit sinkenden Conversion Rates im Internet und das Aufkommen starker Communities auf Facebook wird Brands dazu zwingen, das Thema Customer Relationship neu zu überdenken. Der heutige Kunde ist Partner, manchmal sogar Miteigentümer, Mitentwickler, ein Repräsentant der Marke. Wir müssen das Vertrauen der Kunden gewinnen, mehr noch, ihr Vorliebe, ihre Präferenz.

Das Callcenter muss als Herz einer Organisation betrachtet werden: Es wird zum Wissenszentrum eines Unternehmens, indem es alle relevanten Informationen für den Kunden zusammenführt, über alle Kanäle und Endgeräte hinweg. Und als Feedback-Center, sammelt das Contactcenter relevante Informationen über die Nachfrage am Markt. Wir werden in den nächsten Jahren die Entwicklung von Customer Care Expertise Centern erleben.

CMM: Sie haben ein solches modernes, auf sozialen Werten basierendes Contactcenter in Frankreich gegründet. Können Sie sich diesen sozialen Anspruch leisten, und wenn ja, wie?

Mignot: Es war ein grosses und ambitioniertes Projekt, welches vor fünf Jahren begann und auf den erwähnten Analysen beruht. Wenn man von "Expertise", "Fachkenntnis", "Empathie", "Präferenz" spricht, spricht man auch von menschlicher Interaktion, Professionalität, guten Gehältern. Wie in einem Fussball Team, muss man eine Vision verfolgen, wenn man Performance und Qualität erreichen will. Heute wird viel zu schnell und unselektiv rekrutiert. Die Mitarbeiter arbeiten unter schlechten Bedingungen, Stress und Druck, zu tiefen Gehältern und ohne Zukunft. Das ist der Grund warum Callcenter schlechte Arbeit und Frustration liefern. Wir konnten die Dinge nur deshalb neu anpacken, weil wir zurück an den Start gegangen sind. Für mich ist das reine Logik – eigentlich sollte es keinen anderen Weg geben. Wir haben ein wunderbares Arbeitsambiente geschaffen, haben die richtigen Menschen rekrutiert und schulen diese vier bis fünf Monate ein. Wir vertrauen unseren Teammitgliedern und haben aufgehört sie kontrollieren. Sie können ihren Arbeitsplatz wählen und jederzeit wechseln. Sie können ihre Pausen individuell managen. Denn als echte Professionalisten sind sie auch in der Lage, die Calls zu managen und unsere Kunden zu repräsentieren. Sie schätzen den Unterschied, wollen ihren Job behalten, setzen sich voll ein. Wie wir uns das leisten können? Die Frage lautet: "Gibt es genügend Firmen für diesen virtuoson Kreis?" Es ist noch ein bisschen früh, diese Frage zu beantworten. Die Resultate unserer ersten sechs Auftraggeber sind wirklich gut. Und das Konzept stösst auf enormes Interesse. 1.100 Manager haben bereits unseren Campus in Dijon besucht.



(Bild: Philippe Ruault)

CMM: Wer sind Ihre Kunden und was schätzen sie besonders an der Zusammenarbeit mit Ihnen und Ihrem Team?

Mignot: Unsere Kunden sind wie üblich die grossen Unternehmen aus Versicherung, Energie, Logistik, High-Tech etc. Auf den ersten Blick bewundern sie den Ort, die Einrichtung, die fortschrittliche Technologie, den "all-in-one" Ansatz von TeleTech International. Und dann sind sie hingerissen von der Einstellung unserer Mitarbeiter: Sie agieren als Miteigentümer, Mitentwickler und Repräsentanten ihres Projekts, sind voll eingebunden und versuchen immer ihr Bestes zu geben.

CMM: Was ist Ihre Vision?

Mignot: Ich denke, unsere Auftraggeber brauchen diese neue Vision: Sie brauchen die richtige Einstellung für einen einzigartigen Kundendialog. Sie brauchen Partner, welche zu ihrer Strategie und ihrem Image mit guter Performance und nachhaltiger Qualität beitragen können. Das Internet wird einen grossen Anteil des Austausches zwischen Unternehmen und ihren Kunden übernehmen. Was übrig bleibt ist komplex und anspruchsvoll. Kein Raum für Fehler oder Unklarheit. Menschen, die von einem Mobiltelefon anrufen, haben keine Zeit herumzsurfen oder zu warten. Wir beobachten viele Firmen welche in Niedriglohnländer auslagern. Ich denke, das ist ein Fehler. Die Gewinner werden in den Customer Service investieren und eine emotionale Beziehung zu ihren Kunden aufbauen. Für diese Unternehmen wollen wir der Partner sein.



(Bild: Philippe Ruault)

CMM: Wie wollen Sie Ihre Vision verwirklichen?

Mignot: Auf drei Arten: Durch Arbeit, Arbeit und Arbeit (lacht). Ernsthaft, ich versuche die Menschen aufzuklären, neue Wege aufzuzeigen und die Erfolge mit Best-in-Class Referenzkunden wie Total, Veolia, SNCF, Macif etc. zu teilen.

CMM: Herr Mignot, wir freuen uns auf Ihren Auftritt beim swiss contact day!

Emmanuel Mignot am swiss contact day 2013

Emmanuel Mignot ist President von Teletech International. Er wird den swiss contact day mit seiner Keynote "Mögliche Wege zu einem neuen Modell eines Contact Centers" bereichern. Emmanuel Mignot wird über den Teletech-Campus sprechen, den er im Juni 2012 in Dijon in den ehemaligen Amora-Gebäuden eröffnet hat. Er wird diesem einzigartigen Projekt berichten, das vor etwas mehr als 10 Jahren anlässlich einer Konferenz aus folgender Frage eines Soziologie-Professors geboren wurde: "Glauben Sie nicht, dass in Call-Centern ein anderes Modell als Taylorismus möglich ist?" Auf Grund dieser einfachen Frage hat er sich mit der Kompetenz von Spitzenwissenschaftlern aus 5 Forschungslaboren im Bereich Sozialwissenschaften umgeben, mit denen er die Arbeitsorganisation in Callcentern überdenken wollte, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden mit der wirtschaftlichen Leistung zu verbinden. Er wird über die Piraten- und die Stakeholder-Theorie, über Vertrauen und Engagement, über das European Social Label und über sein neues Konzept, den Präferenzvorschuss, sprechen. Er wird mit den swiss contact day Teilnehmern sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse teilen, die er herausstellen konnte. Verpassen Sie diesen spannenden Vortrag nicht und melden Sie sich gleich heute an:

<http://www.callnet.ch/index.php?cID=222>

Weitere Interviews zum swiss contact day:

Anitra Egger über E-Mail Wahnsinn und Facebook Inkontinenz

Miriam Bleuler: "Das Kundenerlebnis ist kein Zufall!"

Mikael Krogerus über die 9 Regeln des Regelbrechens