SCHWARZE LÖCHER – STAGNATION IM KUNDENSERVICE UND EIN WEG ZUR WEITERENTWICKLUNG

Besonders in wettbewerbsintensiven Branchen gewinnt der Kundenservice massiv an Bedeutung. Umso alarmierender ist es, mit welchen Konzepten viele Unternehmen ihren Service betreiben und wie wenig Innovation dabei spürbar ist. Es wird mehr als deutlich, dass die Branche schon zu lange im „eigenen Saft" schmort.

Seit mittlerweile fast 25 Jahren ist die deutsche Service Center-Industrie eine ernstzunehmende Branche mit einer ganz eigenen Dynamik und eigenen Gesetzmäßigkeiten. Im Jahr 2017 waren 41.700 Mitarbeiter in der deutschen Service Center-Industrie tätig. 41.700 mal zwischen 20 und 80 Kundenkontakte täglich. Kunden müssten doch bei so vielen Mitarbeitern, der Menge an Kundenkontakten und einer so langen Historie von vielen positiven Service-Erlebnissen berichten können. Nicht? Schade ... nur warum ist das so?

Nachdem erst der Multikanal-Hype gefolgt von der Social Media-Euphorie zelebriert wurden und der Kundennutzen in keinem ernstzunehmenden Verhältnis zum betriebenen Aufwand mehr stand, muss nun die Frage erlaubt sein, was uns die Digitalisierung beschert hat:

- Die Customer-Touchpoints und somit auch die Möglichkeiten der Interaktion zwischen Kunden und den Unternehmen nehmen zu.
- Die Sozialen Medien und Internetforen sind voll mit Rezensionen zufriedener, aber auch unzufriedener Kunden.
- Kunden wird der Wechsel zur Konkurrenz einfacher gemacht. Vergleichsportale machen es dem Verbraucher leicht, die Konditionen für ein Produkt oder einen Service nebeneinander zu legen.

Am Ende überzeugt jedoch kaum ein Unternehmen oder ein Konzept ganzheitlich. Unternehmen beschäftigen ihre Servicebereiche zu oft mit sich selbst oder überfordern Bereiche und Abteilungen mit geplanten Projekten (egal ob inhaltlich oder kapazitativ). Die Kostenplanung lässt für Investition in Weiterentwicklung kaum Spielraum zu. Wir haben verschiedenartige Digitalisierungsprojekte begleitet und im Wesentlichen zwei wesentliche Erfolgsfaktoren für Unternehmen abgeleitet:

- Fix the basics: Digitalisierung ist kein Allheilmittel!
- Innovation & Digitalisierung: Einfach mal machen!

Fix the basic: Digitalisierung ist kein Allheilmittel!

Bei allem technischen Fortschritt, bleibt am Ende ein Kunde, der ein Anliegen hat. Und Kundenzufriedenheit wird nicht ausschließlich durch eine immer digitaler werdende Welt generiert. Exzellenter Kundenservice wird vornehmlich durch akribische Feinjustierung und Perfektion der Basis-Disziplinen hergestellt. Fünf zentrale Bereiche müssen hierbei betrachtet werden:

- Prozesse
- IT
- Aufbauorganisation
- Steuerung
- Enabling der Mitarbeiter

Nur wenn in jeder Disziplin ein gewisser Reifegrad erreicht ist und dieser permanent weiterentwickelt wird, ist guter Kundenservice das Resultat. Keine bahnbrechende Neuigkeit sollte man meinen, schaut man jedoch genauer hin, gibt es in nahezu jedem Unternehmen Herausforderungen in mindestens einem der vorgenannten Bereiche.

„Am Ende bleibt ein Kunde, der ein Anliegen hat."

Sandra Gnoth, Geschäftsführerin

Unsere Empfehlung: Bewerten Sie uneingeschränkt und objektiv den Reifegrades jedes einzelnen Bereiches. Setzen Sie ein zielgerichtetes Maßnahmenportfolio auf, um die relevanten Basis-Disziplinen weiterzuentwickeln und in Einklang zu bringen. Dabei sind die gegenseitigen Wechselwirkungen zu berücksichtigen, dreht man an einer Stelle im Uhrwerk, dreht sich an einer anderen Stelle ein Rädchen mit.

Innovation & Digitalisierung: Einfach mal machen!

Bezüglich innovativer Konzepte und der digitalen Transformation erleben wir im Serviceumfeld noch immer große Zurückhaltung. Teilweise ist eine „Mystifizierung" spürbar, die dem Thema nicht zuträglich ist. Es wird mehr über die Digitalisierung im Kunden-

service gesprochen, als tatsächlich daran gearbeitet wird. Das Thema wird durch die anhaltende Diskussion, was alles möglich ist und wer bereits schon was gemacht hat, zu etwas sterilem und nicht wirklich greifbaren.

Viele Unternehmen bauen sich eine digitale Vision, die sich exzellent anhört, aber in Teilen zu groß ist und einen nahezu nicht bezwingbaren Berg an Herausforderungen darstellt. Meist werden digitale Ideen an der Schnittstelle zum Kunden projektiert. Dabei gibt es deutlich mehr Einsatzgebiete, bei denen eine Umstellung auf die digitale Welt zielführend ist. Der ganzheitliche Blick auf die Aktivitäten eines Servicebereiches ist dabei wichtig. Das heißt, dass nicht nur die Schnittstelle zum Kunden digital bedient werden sollte, sondern auch andere Zielgruppen Berücksichtigung finden müssen.

Besonderes Augenmerk sollte auf die Wechselwirkungen, die mit der Umsetzung digitaler Aktivitäten einhergehen, gelegt werden. Sie sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein Projekt. Welche Wirkung hat die Digitalisierung einer Funktion oder eines Prozesses auf die Organisation/ auf andere technische Komponenten/ auf die Prozesslandschaft/ auf die Befähigung der Mitarbeiter? Nur wenn die Auswirkungen bekannt sind und das Digitalisierungsprojekt in alle Dimensionen eingebettet ist, wird es am Ende ein Erfolg.

Unsere Empfehlung: Lassen Sie sich nicht von dem Angebot an unterstützenden Systemen oder dem geradezu perfekten Zielebild leiten. Die digitalen Bemühungen sollten vielmehr ganzheitlich in JEDE Richtung betrachtet und iterativ – bloß keine zu „große Lösung" – angegangen werden.

Die Chance, die eigenen Kunden und deren Präferenzen besser zu verstehen und so beispielsweise deren Markentreue oder Kaufentscheidungen positiv zu beeinflussen, sollten intelligent genutzt werden. Drei Regeln, wie der Kundenservice zum strategischen Erfolgsfaktor wird:

1. Der richtige Grad an Digitalisierung ist entscheidend

Für einige Unternehmen sind die digitalen Kanäle nahezu eine Raketenwissenschaft, wiederum andere wollen gleich die komplette digitale Revolution und wundern sich, dass Umfang und Aufwand explodieren und kaum noch managebar sind. Der richtige Digitalisierungsgrad ist entscheidend. In der aktuellen Studie „Experience is everything: Here's how to get it right", in welcher PwC 15.000 Personen aus zwölf Ländern zum Thema Customer Experience befragte, wurde deutlich, wie bedeutend der persönliche Kontakt von Mensch zu Mensch auch im Zeitalter von KI und Digitalisierung noch ist. 75 Prozent der Befragten weltweit, in Deutschland sind es sogar 84 Prozent, stimmen der Aussage zu, dass sie sich trotz der immer weiter verbessernden Technik mit einem Menschen unterhalten wollen.

Unsere Empfehlung: Investieren Sie in Ihr generelles Verständnis von adäquater Digitalisierung und leiten daraus die strategische Richtung ab, bevor Sie aktionistisch und mit hohen Aufwänden die gesamte Organisation lähmen.

2. Die eigenen Kunden nicht vergessen

Unternehmen, die den Kundennutzen nicht im Fokus haben oder nicht zielgruppenspezifische Lösungen bieten, haben kaum mehr eine Chance auf langfristige Kundenbeziehungen. Der Kundenservice ist bei vielen Unternehmen einer der wenigen persönlichen Touchpoints für den Kunden, somit die wesentlichste Quellen für das Wissen über den Kunden.

Produkt- und IT-Entwickler entwickeln oftmals in sich schlüssige Produkte und Lösungen, die im Kontext betrachtet allerdings nicht immer berücksichtigen, ob der Kunde diese Entwicklung braucht oder das Produkt versteht. Wie man das verhindern kann? Wir haben extrem positive Erfahrungen mit dem Einsatz der Innovationsmethode „Design Thinking" gemacht. Das Vorgehen ist komplett auf die Bedürfnisse und das Verhalten von Kunden ausgerichtet.

Unsere Empfehlung: Entwickeln Sie neue Ideen stets mit Ihren eigenen Kunden. Beobachten und befragen Sie Ihre Kunden fortwährend: Was ist unseren Kunden wichtig? Was erleichtert unseren Kunden das Leben? Was führt zu Verärgerung oder Unzufriedenheit unserer Kunden? Wann wird es den Kunden auch mal zu viel Digitalisierung?

3. Positive Kundenerlebnisse schaffen und nutzen

Digitaler Kundenservice ist kein Trend, der im Sande verläuft, vielmehr schreitet er unaufhörlich voran und nimmt immer wieder neue Ausmaße an. Unternehmen, die technologisch nicht in die Interaktion mit den Kunden investieren, stehen mittelfristig auf verlorenem Posten.

Unsere Empfehlung: Sorgen Sie dafür, dass Ihre digitale Servicepräsenz positive Kundenreaktionen erzielt. Dafür müssen Sie aber auch die angebotenen Kontaktkanäle im Griff haben und aufeinander abstimmen. Alle Kanäle sollten qualitativ gleich gut bespielt werden und nahtlos ineinandergreifen.

„Innovation und Digitalisierung: Einfach mal machen!"

Roland Schmidkunz, Geschäftsführer

Eines ist sicher, die Geschwindigkeit, mit der neue technologische Möglichkeiten entstehen, ist bereits schwindelerregend und wird noch weiter zunehmen. Wenn Unternehmen aber ausschließlich auf dieses Pferd setzen, werden sie früher oder später Kunden verlieren. Der Kundenservice muss sich weiterentwickeln, will er den Anforderungen der Kunden auch künftig gerecht werden.

zeitgeist. BERATUNGSMANUFAKTUR

Lesen Sie mehr dazu in diesem Whitepaper: