



Foto: © Guillermo Lobo

INNOVATIONEN IN DER DEUTSCHEN SERVICEBRANCHE – FEHLANZEIGE?

An neuen Technologien und Trends mangelt es im Kundenservice nicht. Allerdings wird längst nicht alles in die Praxis umgesetzt – im Gegenteil: in manchen Unternehmen werkeln überalterte Systeme – auch in den Köpfen. Eine kritische Bestandaufnahme.

Die aktuellen Trends in der CRM- und Servicebranche sind schwindelerregend. Technische Innovationen sind in einem nie dagewesenen Umfang auf dem Vormarsch. Es geht darum, 'Micro Moments' zu erzeugen und zu nutzen, 'Bots' werden in den Kundendialog integriert, 'Big Data'-Analysen schaffen Transparenz über den Kunden und die Situationen, in denen er sich gerade befindet. Darüber hinaus wird der „Künstlichen Intelligenz“ prophezeit, dass sie bereits Ende 2017 in relevantem Umfang in der Service Branche Einzug halten wird – in den USA gibt es bereits jetzt erste Anwendungen. Dies alles sind Entwicklungen, die jede für sich die Beziehung zum Kunden revolutionieren kann und dem Thema Service völlig neue Möglichkeiten eröffnet. Es bedarf nicht viel Vorstellungskraft abzuleiten, was ein menschlich anmutender „Sprachautomat“ an Auswirkungen auf unsere Zukunft haben kann.

Treiber oder Getriebener?

Wo stehen wir nun in der Umsetzung dieser Innovationen? An dieser Stelle soll einmal der Begriff der „Innovation“ etwas zerlegt werden. Da gibt es auf der einen Seite die „kreative Idee“ – die Invention. Sie ist gewissermaßen die Triebfeder für innovative Weiterentwicklungen. Dann gibt es die wirtschaftliche Umsetzung der Idee, die Innovation.

Genau betrachtet fehlt es genau an Letzterem. Coole und Aufmerksamkeit erregende Technologien sind da, keine Frage. Aber wie können diese Technologien zielführend wirtschaftlich eingesetzt werden, so dass ein Vorteil für das Unternehmen entsteht? An dieser Stelle fehlen in Teilen noch immer die entsprechenden Konzepte.

Es heißt also Hausaufgaben machen. Strategien und Konzepte entwerfen, die den Einsatz neuer Technologien wirtschaftlich sinnvoll ermöglichen. Und genau an dieser Stelle tut sich aktuell in der deutschen Service Branche ein tiefer Graben auf. Da gibt es auf der einen Seite die großen Konzerne – jene, die technische Innovationen permanent beobachten oder auch selbst an technischen Inventionen arbeiten. Hier sind in

der Regel ganze Teams von Betriebswirten und Ingenieuren damit beschäftigt, Neuerungen „zum Fliegen“ zu bringen.

Dann gibt es auf der anderen Seite die mittelständischen Unternehmen, die den Marktentwicklungen immer weiter hinterherhinken. Ursache hierfür ist sicherlich in erster Linie das Thema Ressourcen. Darüber hinaus ist es aber auch die Geschwindigkeit, mit der Innovationen im deutschen Mittelstand entwickelt und umgesetzt werden. Während einige Unternehmen noch immer an Mehrkanal-Konzepten oder der Social Media-Integration arbeiten, führen die Vorreiter der Branche bereits erste Chat Bots ein und haben ganze Prozessketten digitalisiert. Und mit zunehmender Zeit wird sich der bereits vorhandene Graben noch vergrößern.

Neue Technologie = Innovation? Nein!

Schlimm? Ja und nein! Nach unserer Beobachtung hat sich hier ein „Automatismus“ eingeschlichen, eine Unart! Es wird viel zu viel Wert darauf gelegt, eine technische Neuerungen nach der anderen einzuführen. Wer nicht mitmacht, wird seine Kunden nicht dauerhaft managen können – so wird zumindest suggeriert. Technische Neuerungen werden in immer schnelleren Zyklen mit immer gravierenderen Auswirkungen auf den Markt gebracht. Und man zieht halt eben mit oder verliert und steht auf der falschen Seite des Grabens. Aber eigentlich braucht es doch die Innovationen an ganz anderen Stellen, jenseits der künstlichen Intelligenz und jenseits der Bots und Big Data Ansätze. Betrachtet man einen repräsentativen Querschnitt an Service Centern in Deutschland, so stellt man fest, dass im Kern noch immer dieselben Steuerungskonzepte, wie vor 20 Jahren verwendet werden. Und genau das ist das Problem.

Viele Unternehmen, vor allem im Mittelstand, setzen ihre gesamte Energie darauf, die Probleme, die das alt hergebrachte Servicegeschäft mit sich bringt zu lösen, statt Service neu zu definieren. Mit immer geringeren – oder unterproportional wachsenden Budgets müssen Kunden, die immer höhere Ansprüche haben, bedient werden. Das erfordert Energie, das erfordert Management Kapazität. Wenn Verantwortliche erst einmal in diesem Hamsterrad laufen, dann bleibt schlicht keine Zeit, um über technische Innovationen nachzudenken und es fehlt der unmittelbare Nutzen der Neuerung.

Problemlöser – oder nicht

Neuerungen im Bereich K.I. (Künstliche Intelligenz) sind für ein mittelständisches Service Center mit 100 Plätzen, das die dritte Einsparrunde in drei Jahren hinter sich gebracht hat, schlicht uninteressant. Es stellt keine Problemlösung dar. Weder für das Unternehmen, noch für den Kunden. Auch diverse nach außen gerichtete Digitalisierungsstrategien werden als begrenzt sinnvoll empfunden, da die typische Kundengruppe möglicherweise nicht mitgeht und dann eben doch lieber einen persönlichen Berater anruft, statt ein alternatives Medium zu verwenden.

Innovation kann auch eine andere Seite haben. Eine wesentlich einfachere und weitaus unspektakulärere. Es müssen nicht immer die neuesten technischen Entwicklungen oder der neueste Trend sein. Innovation kann auch bedeuten, die alte Gleichung „Call Center“ einmal anders aufzustellen und dennoch ein stimmiges Gesamtergebnis zu erhalten.

Was ist also die alte Gleichung Call Center? Oder viel mehr, was ist sie nicht. Nach wie vor wird nahezu ausschließlich über Quantitäten gesteuert. Es werden Forecasts mit mathematischer Genauigkeit erstellt und Schichtpläne ausgetüftelt – eine wahre Königsdisziplin Mitarbeiterwünsche, Betriebsvereinbarungen und Forecastergebnisse unter einen Hut zu bringen. Und am Einsatztag stellt man dann fest, dass eine Grippewelle oder irgendeine nicht vorhersehbare Ereignis die gesamte Planung über den Haufen wirft. Dann wird improvisiert, Notfallteams werden aufgeschaltet, Überläufe werden aktiviert, et cetera. Das Ergebnis: die

gesamte mathematische Genauigkeit ist für die Katz. Dann kommt noch die AHT ins Spiel! Bloß nicht auch noch länger telefonieren. Am besten kürzer, viel kürzer. Spätestens mittags 12.00 Uhr meldet sich ein Bereichsleiter oder Geschäftsführer telefonisch. Der Service Level! Was ist da los? Und wieder wird gegengesteuert ... und so weiter.

Fokus: Kunde!

Und was empfindet der Kunde dabei, wie wichtig ist ihm dieser Service Level? Wie wichtig ist ihm die Lösung seines Anliegen? Welchen wirklichen 'Service Level' hat das Unternehmen an einem solchen Tag realisiert? Damit ist nicht der Service Level im Sinne einer Erreichbarkeit gemeint. Das alles hat mit Service nichts zu tun! Welche tatsächliche Lösungsperformance hat das Unternehmen an einem solchen Tag erreicht? Erreichbarkeit gerettet ja, aber gleichzeitig auch eine Hypothek auf die Folgetage aufgenommen? Denn, wie viele Kunden rufen noch einmal an?

Übertrieben? Nein, genau das ist der Alltag in der deutschen Service Landschaft. An dieser Stelle können noch weitere Effekte aufgezählt werden, zum Beispiel die Art und Weise der Dienstleister Steuerung, da gibt es ein groß angelegtes Kontakt-Reduktionsprogramm und der Dienstleister wird nach Produktivminuten bezahlt und gesteuert!?

Innovationen für den Kunden denken und managen

Für den Kunden gilt es, Innovationen zu schaffen, mit einem klaren und deutlich spürbaren Nutzen. Für ihn gilt es, neue Wege zu gehen. Das geht nur ganzheitlich, weil Call Center- oder Service-Bereiche eine Gleichung mit zwei identischen Ergebnissen auf beiden Seiten des Gleichheitszeichens sind. Verändert man eine Seite, dann ergibt sich ein Ungleichgewicht. Das Thema muss als Ganzes, als Organismus gesehen und verstanden werden. Und es muss verändert werden, sonst wird der Graben zwischen den Unternehmen, die Ressourcen für Neuerungen haben, und dem Rest immer größer.

Konzepte müssen her, bei denen der Kunde eine tatsächliche Lösung für sein Problem

bekommt – dies vorne weg. Diese Konzepte müssen einen messbaren Mehrwert bieten – also entweder im Bereich der Kosten so konzipiert sein, dass nicht mit steigendem Anfragevolumen das Budget in gleichem Ausmaß steigt. Oder einen monetarisierten Nutzen den Kosten gegenüberstellt. In Vertriebsbereichen relativ einfach. Der Erfolg ist einfach zu messen und eine Kosten-Nutzen-Rechnung kann angestellt werden.

Durchleuchten und hinterfragen

In Service Bereichen funktioniert das nicht. Hier muss die finanzielle Auswirkung einer höheren Kundenzufriedenheit erst über Kundenzufriedenheitsbefragungen und Treiberbaum-Analysen ermittelt werden. Das ist nicht einfach. In *TeleTalk* 02 und 03/2017 wurde hierzu bereits eine Studie vorgestellt, die sehr exakt aufführt, welchen „Return of Invest“ man für Kundenservices ermitteln kann. Wer nicht über die hierfür notwendigen Daten verfügt, kann sich mit einer Näherungsrechnung behelfen, beispielsweise mit der Annahme des Einflusses

guter Beratungsleistung auf den Churn des Unternehmens. Ist erst einmal klar, welchen finanziellen Effekt beispielsweise eine um fünf Prozent höhere Kundenzufriedenheit hat, ggf. durch weniger Zweitkontakte bei besserer Beratung, so ist die Basis für die nächsten Schritte gelegt. Jetzt ist kalkulierbar, welchen Mehrwert die verbesserte Kundenzufriedenheit mit sich bringt.

Dann erst geht es an die eigentliche Innovation. Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, Kunden selbst zu fragen, wie sie ihren Service gerne hätten. Kundenbefragungen können entweder durch einen Fragebogen oder durch Fokusgruppen, die in einer moderierten Diskussion ihre Wünsche und Vorstellungen zum Thema Service äußern, erfolgen. Es ist be-

eindruckend, wie viele Inventionsansätze aus solch einer Aktivität entstehen. Wichtig dabei ist, sich nicht schon den Umsetzungsschranken, die oftmals in den Köpfen existieren, zu früh zu unterwerfen. Kunden formulieren in der Regel einen End-Zustand, ein Resultat. Wie dieser Zustand erreicht werden kann, interessiert den Kunden zu Recht nicht. Ebenso darf es auch die Innovationsteams an dieser Stelle noch nicht interessieren.

Bewerten, ausarbeiten, umsetzen

Die Inventionen werden bewertet. Entweder entlang der Unternehmensziele oder anhand von eigens dafür entwickelten Kriterien. Auch hierbei spielen die herkömmlichen Kosten-Nutzen-Abwägungen noch keine Rolle. Je nach Unternehmensgröße werden drei bis fünf strategische Inventionen ausgewählt. Die ausgewählten Inventionen werden zur weiteren Ausarbeitung cross-funktional agierenden Teams übergeben. Das liest sich erst einmal unglaublich aufwändig. Wir haben aber auch schon erlebt, dass so ein Team aus zwei Personen bestehen kann und exzellente Ergebnisse hervorbringt. Wichtig ist nur, dass die Teams wirklich bereichsübergreifend zusammengestellt werden, anderenfalls werden wichtige Aspekte nicht ausreichend beleuchtet.

Nachdem die Idee nun grob konzeptioniert ist, gilt es, sie im Detail auszuarbeiten und umzusetzen. Hier lauert die größte Gefahr. Allzu schnell ist die Organisation dabei, in ihren alten Modus zu verfallen und Projekte klein zu reden, Umsetzbarkeiten anzuzweifeln oder gerne die Sinn-Frage zu stellen. Die Stunde der Bedenkenträger und Zweifler kommt. Das muss um jeden Preis verhindert werden. Entweder sollte das Innovationsprojekt aus dem gängigen Projektportfolio-Management

herausgenommen werden oder ein eigenes Budget erhalten, um losgelöst agieren zu können. Passiert dies nicht, schlagen die Reflexe einer Organisation zu und das Projekt versinkt im Morast der internen Steuerungsdefizite. Wenn es um Innovationen geht, gilt „what got you here won't get you there“! Wenn Kundenservice neu gedacht und umgesetzt werden soll, gilt es eine Organisation zu schaffen, die fernab der bisherigen Paradigmen und Überzeugungen denken und agieren kann.

Drei Grundregeln lassen sich folglich für das Innovationsmanagement ableiten:

- 1. Ressourcen:** Kein Projekt kommt ohne zugeordnete Ressourcen aus. Selbst wenn der Nutzen der Innovation zum Zeitpunkt der Projektierung noch nicht nachgewiesen ist, müssen Ressourcen für die Projektarbeit freigestellt werden.
- 2. Ein Wegbereiter:** Mindestens eine Person im Unternehmen muss sich zu 100 Prozent für den gesamten Innovationsprozess einsetzen und interner Treiber sein. Es geht darum, Widerstände aufzuarbeiten, Ressourcenkonflikte zu moderieren und die Themen inhaltlich zu challengen.
- 3. Ein Owner in der Geschäftsführung:** Innovation ist Chefsache. Mindestens ein Mitglied aus der Geschäftsleitung des Unternehmens muss für die Innovationsaktivitäten Pate stehen und das gesamte Vorgehen aktiv unterstützen.

Jetzt umdenken!

Eines ist sicher. Die Geschwindigkeit, mit der neue technologische Möglichkeiten entstehen, ist bereits schwindelerregend und wird noch weiter zunehmen. Wenn wir aber ausschließlich auf dieses Pferd setzen, werden wir im Kundenservice früher oder später den Kunden verlieren. Neue, andere Servicekonzepte sind gefragt! Das braucht Energie – für die Unternehmen und natürlich für Ihre Kunden!



Sandra Gnath und Roland Schmidkunz sind Gesellschafter der Beratungs-Manufaktur Zeitgeist.