

VOM KUNDENFRUST ZUR SERVICELUST

Thomas Spaar, Partner, YukonDaylight

KUNDENZUFRIEDENHEIT Leider haben viele Call Center einen eher unrühmlichen Ruf. Niemand scheint das Erfolgsrezept zu kennen, um ein ärgerliches Call Center in ein kundenfreundliches Service Center zu verwandeln, dabei ist das gar nicht so schwer.

Alle Kontaktkanäle (Briefe E-Mails, Sms, Fax, Calls usw.) müssen im Single Point of Contact (SPOC) gesammelt werden. Aus der Sicht des Kunden heisst SPOC, dass er pro Kontaktkanal genau eine Adresse zur Verfügung hat. Der Kunde kann also einfach wählen, über welchen Kanal er kommunizieren will, unabhängig davon, welches Anliegen er hat. Die Herausforderung in der Technik ist, dass im SPOC alle Anfragen auf einem technischen Layer, z. B. einem Ticketing- oder CRM-Tool, abgewickelt werden. Nur so hat eine Agentin im Service Center die viel diskutierte Rundumsicht auf einen Kunden und weiss bei einem Anruf auch über vorangegangene Mails, Briefe etc. des Kunden Bescheid.

Das Service Center ist in verschiedene Kompetenzstufen gegliedert. Dabei ist zu beachten, dass das Wissen, wohin man einen Kunden verbindet, nicht mehr als 1st Level-Kompetenz von den Kunden anerkannt wird. Als Faustregel gilt, dass 80 Prozent der Anliegen beim Erstkontakt im Service Center zur vollen Zufriedenheit der Kunden abgewickelt werden. Die restlichen Anliegen können mit einem Leistungsversprechen an den Kunden an weitere Kompetenzstufen weitergegeben werden.

Die Prozesse im Service Center laufen immer über alle Kompetenzstufen und sind auf den Kunden ausgerichtet. Besonderes Augenmerk muss hier auf die Schnittstellen zwischen den Kompetenzstufen gelegt werden. Die Schnittstellen werden ohne Medienbrüche und mit klaren Vereinbarungen gestaltet. Jeder Kompetenzstufe ist klar, welche Aufgabe in welcher Zeit und Qualität sie im Prozess erfüllt und vor allem, welche Leistungen oder Informationen die nachgelagerte Stelle im Prozess benötigt, um das Anliegen effizient weiterbearbeiten zu können. So wird gewährleistet, dass Versprechen, die dem Kunden abgegeben wurden, auch bei komplexen Anliegen, die über mehrere Kompetenzstufen laufen, eingehalten werden können. Im Idealfall wird so die ganze Firma zur Serviceorganisation mit auf den Kunden ausgerichteten Serviceprozessen.

In einer so ausgerichteten Serviceorganisation liefert ein regelmässiges Reporting zwei ganz wesentliche Informa-

tionen. Erstens: Wie gut kann die Organisation die Kundenversprechen einhalten? Und zweitens: Welche Anliegen haben die Kunden? Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können in einem kontinuierlichen Prozess der Effizienzsteigerung innerhalb der Organisation dienen und die Organisation laufend den Kundenbedürfnissen anpassen. Nichts ist so stetig wie der Wandel. Mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess haben wir ein Mittel, dieser Herausforderung im Kundenservice zu begegnen.

Mensch, Organisation, Technik

Aus den fünf Herausforderungen im Service Center geht ganz klar hervor, dass nur ein ausgewogenes Zusammenspiel der Elemente Mensch, Organisation und Technik den Erfolg garantieren kann. Dass immer das schwächste Glied die Stärke einer Kette ausmacht, wird hier vor allem von den Kunden gespürt. Was nützt uns die bestausgebildete und motivierte Agentin am Telefon, wenn sie keine Information darüber hat, dass der Kunde gestern eine E-Mail geschrieben hat. Was nützen die besten Tools, wenn im Prozess nicht klar ist, wer was zu tun hat? Was nützen die idealsten Prozesse, wenn die Mitarbeiter mit der Komplexität der Kundenanfragen überfordert sind?

Am Anfang stehen immer der Servicekatalog und die Prozesse. Beim Wandel vom Call Center zum Service Center muss sich eine Organisation zuerst einmal klar werden, welche Geschäftsfälle im Vordergrund stehen und wie die dazugehörigen Prozesse die Organisation durchlaufen sollen. Es empfiehlt sich, hierbei immer nach der Maxime «Erst die Pflicht, dann die Kür» mit den Basisdienstleistungen (z. B. Bestellungen) zu beginnen. Die Grundlagen müssen sitzen, damit der Kunde bereit ist, über weitere Themen wie Cross- und Up-Selling zu reden.

Im Servicekatalog werden alle Dienstleistungen, die über das Service Center abgewickelt werden, beschrieben. Jeder Geschäftsfall wird aufgelistet und beschrieben und mit einem Service Level Agreement versehen. In einem zweiten Schritt wird mit den nachgelagerten Fachstellen ausgearbeitet, welche Dienstleistungen das Service Center selber erfüllt und welche weitergegeben werden.



Das Erfolgsrezept im Service Center: Den Kunden alle von ihnen gewünschten Kontaktkanäle zur Verfügung stellen.

So ist für die gesamte Organisation transparent, welche Dienstleistungen in welcher Zeit angeboten und auch abgewickelt werden. Eine Agentin im Service Center kann so mit gutem Gewissen dem Kunden ein verbindliches Leistungsversprechen abgeben.

Die Prozesse müssen die Geschäftsfälle End-to-End abbilden. Das heisst, dass die Geschäftsfälle vom ersten Kundenkontakt bis zur kompletten Erfüllung des Anliegens im Service Center zusammen mit den nachgelagerten Fachstellen abgewickelt werden können. Beim Prozessdesign soll keine Rücksicht auf bestehende Infrastruktur oder Kompetenz der Mitarbeiter genommen werden. Der Prozess muss immer mit der Vorgabe «Was ist für den Kunden ideal?» erarbeitet werden. Ein ideal gestalteter Prozess gibt uns dann die Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter und die Ansprüche an die Technik vor. Oft ist der entstandene Gap zu gross, um in einem Schritt bewältigt zu werden. Entweder kommt die Umsetzung zu teuer oder der Change bei den Mitarbeitern und der Organisation ist zu gross. Hier empfiehlt es sich, das Projekt in mehrere Ausbaustufen zu gliedern. In der ersten Stufe wird der Fokus auf Quick Wins gelegt, bei denen mit wenig Aufwand gute Resultate erzielt werden können. Das gibt der Organisation schnelle Erfolge und damit Energie, um weitere Ausbaustufen in Angriff zu nehmen.

Kosten senken – Verkäufe steigern

Die grösste Hürde liegt im Erfolg versteckt. Hat man die fünf Herausforderungen in Angriff genommen, die Basisprozesse ideal gestaltet und mit Quick Wins erste Erfolge erzielt, wird eine Organisation schnell erkennen, dass mit der Effizienzsteigerung Ressourcen frei geworden sind. Viele Organisationen bauen diese Ressourcen ab, um so am Ende des Jahres bei gleichem Umsatz einen höheren Ertrag ausweisen zu können. Was nicht bedacht wird, ist, welches Potenzial der Organisation dadurch entgeht. Ist z. B. ein Bestellprozess so weit industrialisiert, dass Res-

sourcen frei werden, sollte man sie, statt abzubauen, umgehend im Verkauf einsetzen, und zwar im selben Kundenkontakt. Denn sobald ein Kunde mit einer Firma Kontakt aufnimmt, ist er bereit, sich mit den Themen (Produkte, Services) der Firma auseinanderzusetzen, egal mit welchem Anliegen ein Kunde den Kontakt aufgenommen hat (Bestellung, Anfrage, Reklamation). Wird also der Basisprozess effizient abgewickelt, bleibt Zeit, um über weitere Themen zu sprechen. Die dadurch möglichen Ertragssteigerungen können wir heute mangels repräsentativer Erhebungen nur erahnen. Die positiven Projekte, bei denen Unternehmen diesen Grundsatz anwenden, sind jedoch sehr vielversprechend. Verkaufssteigerungen von 20 Prozent sind durchaus möglich.

Wandel vom Call Center zum Service Center

Die Zeit, in der ein Call Center als von der Firma losgelöstes Element um eine Telefonanlage herum gebaut wurde, ist vorbei. Die Kunden akzeptieren die zum Teil haarsträubenden Zustände in den Call Centern nur noch mangels Alternativen. Die Ersten, die kundenfreundliche Service Center bauen, werden die sein, die sich in Zukunft im Markt werden behaupten können.

Mit dem Wandel vom Call Center zum Service Center stehen die Firmen und ihre Mitarbeiter vor grossen Herausforderungen. Service Center funktionieren nur mit idealen End-to-End-Prozessen über die Gesamtorganisation hinweg, mit kompetenten Mitarbeitern und einer den Ansprüchen von Prozess und Mitarbeiter genügenden Infrastruktur. Mit Quick Wins schafft man ein Milieu, das die Energie liefert, um das Management und die Betroffenen zu weiteren Schritten anzuspornen. Wird das Projekt in verdaubare Happen aufgeteilt, so dass sich das Budget und die Organisation der Entwicklung anpassen können, ist der Erfolg garantiert. ■

Vom König Kunde zu Customer Communities

Das Swiss CRM Forum ist das führende Schweizer Forum für CRM und innovatives Marketing. Die hochkarätige Konferenz und umfassende Ausstellung widmet sich in diesem Jahr dem Schwerpunkt «Mit Communities Kunden verbinden». Das Forum richtet sich an Unternehmer, CEO, CFO, CIO und Bereichsleiter aus Marketing, Verkauf und Kundendienst sowie CRM-Fachspezialisten. Als Know-how-Forum und spannender Networkinganlass ist das Swiss CRM Forum der ideale Ort, sich durch Topreferenten und Gespräche mit den Experten unserer Aussteller inspirieren zu lassen. Das nächste Swiss CRM Forum findet am 5. Juni 2008 im Hallenstadion Zürich statt. Weitere Infos unter www.swisscrmforum.com.