

# Wie sich ein Unternehmen zur Service-Organisation entwickelt

**CUSTOMER SERVICE** Ein hervorragender Kundenservice entscheidet zunehmend über den Erfolg von Unternehmen. Um sich zu einem echten Kundenunternehmen zu entwickeln, müssen die Unternehmen auf mehreren Ebenen aktiv werden – und zwar im Rahmen einer Gesamtkonzeption.

VON TOM BUSER\*

■ Der deutsche Internet-Discounter 1&1 hatte eine hervorragende Idee: Er gab dem Kundenservice ein Gesicht und liess seinen Leiter Kundenservice, Marcell D'Avis, wiederholt im Fernsehen auftreten. «Die neuste Innovation, das bin ich», verkündete dieser in Werbespots und forderte die Kunden auf, ihre Fragen und Klagen an ihn zu senden.

Es ist unzweifelhaft eine hervorragende Idee, den Kundenservice rund ums Kernprodukt als Mehrwert zu positionieren. Der Schuss ging indes nach hinten los: Die effektive Umsetzung des Serviceversprechens war offenbar so mangelhaft, dass sich die Kunden getäuscht sahen und ihren Unmut darüber im Web zum Ausdruck brachten. D'Avis erscheint seither als «Leiter Kundenversache» auf dem Videokanal Youtube, beissender wurde kaum je Kritik an einem Unternehmen geäussert.

## Steigende Erwartungen

Aus dem Beispiel von 1&1 lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen: Der Kundenservice ist eine hochemotionale Sache – vor allem dann, wenn die hohen Kundenerwartungen nicht erfüllt werden. Im Umkehrschluss lässt sich vermuten: Gelingt es, die Erwartungen durch einen hervorragenden Kundenservice zu erfüllen oder sogar zu übertreffen, ist das für ein Unternehmen fast unbezahlbar.

Fortschritte wurden in den letzten Jahren jedoch kaum erzielt. Personenbasierter Kundenservice ist teuer – deshalb versuchen Unternehmen zunehmend, die Supportorganisation vom Rat suchenden Kunden abzuschotten. Greift der Kunde zum Telefon, landet er in der Warteschlange. Die technischen Möglichkeiten haben zwar zugenommen, werden aber oft mangelhaft in der Organisation eingeführt. Zurück bleiben frustrierte Kunden.

## Der Weg zum Kundenunternehmen

Referenten namhafter Schweizer Unternehmen wie TCS, SolarMax, Griesser zeigen die praktische Umsetzung am **YUKONDAYLIGHT CUSTOMER SERVICE SUMMIT 2012 AM 26. SEPTEMBER IN ZÜRICH** auf. Information und Registration: [www.yukondaylight.com](http://www.yukondaylight.com)

## Grenzenlose Unternehmen

Diese offensichtliche Fehlkonstruktion im Kundenservice mutet heute besonders eigentümlich an, weil sich Unternehmen in anderer Hinsicht völlig geöffnet haben und sich die Unternehmensgrenzen zunehmend aufweichen. Mit dem Einsatz von sozialen Medien verlagern die Unternehmen Aufgaben, die bis anhin fast ausschliesslich intern gelöst wurden, an eine Vielzahl von externen Helfern.

Migros hat ihre Produktinnovation auf Migipedia verlegt. Andere Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und verlagern den Kundensupport zu den Kunden selbst: «Kunden helfen Kunden» ist ein sehr populäres und erstaunlich leistungsfähiges Konzept, das sich teilweise selbst organisiert.

Dies nutzt auch der grösste Schweizer Gesundheitsversicherer Helsana mit dem Kundenforum (<http://forum.helsana.ch>) ganz gezielt: Dort kann jedes registrierte Mitglied Fragen an die Community stellen, Beiträge platzieren und vom Gesundheitswissen aller Teilnehmer profitieren.

## Kundenunternehmen radikal

In der Praxis werden Unternehmen mehr tun müssen, um die hohen Ansprüche der Kunden zu erfüllen. Die wichtigsten Punkte:

1. Der Zweck jedes Unternehmens ist es, die Bedürfnisse von Kunden zu befriedigen. Das anzustrebende Kundenerlebnis muss in einer Servicestrategie klar definiert und für alle Beteiligten erlebbar sein.

2. Leading by example: Das Management hat aktiv vorzuleben, dass Kundenservice nicht eine periphere, sondern ganz im Gegenteil eine zentrale Aufgabe ist. Das Management arbeitet beispielsweise eine Woche pro Jahr im Kundenservice. Damit unterstreicht es nicht nur dessen Bedeutung und gibt ein gutes Vorbild.

3. Prozesse vor Struktur: Im Zentrum sollen die Kundenprozesse stehen. Diese sind die Basis für eine leistungsfähige Prozessorganisation. Die Kundenprozesse sind unternehmensübergreifend zu definieren, mit Leistungskennzahlen zu versehen und entsprechend zu messen.

4. Soziale Medien sind konsequent einzusetzen: Kundenforen sind standardmässig zu unterhalten wie auch ganz generell Plattformen, die den Kunden eine Stimme geben.

5. Kundenrückmeldungen (Reklamationen UND Feedback) sind in die Kernprozesse des Unternehmens zu integrieren, beispielsweise in die Produktverbesserung und -innovation.

6. Die Grenzen zwischen Service-Organisationen und dem Rest des Unternehmens sind konsequent abzubauen: Mitarbeitende von Service-Organisationen sollten mindestens einmal im Jahr von der «Peripherie» in die zentralen Abteilungen des Unternehmens rotieren und umgekehrt, damit Schranken abgebaut werden können.

7. Im Kundenunternehmen ist JEDER Mitarbeitende Teil des Kundendienstes. Dies sollte bereits im Anstellungsvertrag und später in den Leistungszielen seinen Niederschlag finden. Jeder

Mitarbeitende ist für die Kundenzufriedenheit zuständig.

8. Von jedem Mitarbeitenden ist ein Fähigkeits- und Wissensprofil zu erstellen, das regelmässig aktualisiert wird. Mitarbeitende sind zu motivieren, ihr Wissen aktiv zu teilen.

9. Die Leistungsfähigkeit des Kundenservice muss jährlich durch unabhängige Stellen überprüft werden. Dabei wird in Prozessaudits und durch Mystery Contacts die Effektivität des Kundenservice auf die Probe gestellt.

10. Service-Organisationen sind mit den modernsten Werkzeugen auszurüsten: Unified Communication, soziale Medien, Knowledge-Management, CRM-Lösungen sind im technischen Gesamtkonzept zu vereinen.

## Fazit

Der Weg vom Unternehmen zum Kundenunternehmen ist anspruchsvoll und nur im Rahmen eines Gesamtkonzepts zu realisieren. Er ist auf verschiedenen Ebenen anzugehen und greift dabei in viele Prozesse ein, und vor allem: bedeutet einen kulturellen Wandel im Unternehmen, der nur von «oben» initiiert und vorgelebt werden kann. Nur Unternehmen mit einer konsequenten Kundenbindungsstrategie, die auch auf einem hervorragenden Kundenservice basiert, werden in Zukunft erfolgreich sein. Die zunehmende Mobilität und Wahlfreiheit der Kunden bei der Auswahl der Produkte und Dienstleistungen wird die Bedeutung dieser Aussage noch massiv verstärken: Gefragt ist ein «Customer Service – Enterprise Edition», der höchsten Ansprüchen genügen kann. ■



\* Tom Buser ist Geschäftsführer des auf CRM und Kundenservice spezialisierten Beratungsunternehmens YukonDaylight.