



Der Kunden- service- Check-up

Schlanke Prozesse und fitte Agenten

„Lean Management“ lautet das Schlagwort, wenn es um Effizienz und Leistungsfähigkeit geht. Dabei sind die Symptome kränkender Prozesse im Unternehmen oft versteckt und umso gefährlicher für einen gesunden Kundenkontakt. Unter dem Motto „Vorsorge ist besser als Nachsorge“ erläutert Ralf Mühlenhöver von der Enghouse AG, bei welchen Symptomen eines behandlungspflichtigen Kundendienstes Sie einen Arzt oder Apotheker Ihres Vertrauens aufsuchen sollten.

SQUT: Welche Diagnose stellen Sie für den Zustand des Kundenservices in Deutschland ganz allgemein?

R. Mühlenhöver: Heiter bis wolkig. Es gibt viele Paradebeispiele von Unternehmen, bei denen sehr anspruchsvoller Kundenservice mit viel Empathie und hoher Qualität an der Tagesordnung ist. Allerdings sehe ich das eher im B2B-Bereich. Im Endkundengeschäft, vor allem bei größeren Unternehmen und Konzernen mit ihren Millionen von Kundenbeziehungen – Vorreiter dürften wohl die Segmente Energie und Telekommunikation sein –, steht der Kundenservice oft in der Kritik und es gibt auch häufig recht massive Beschwerden. Ich denke, hier besteht in Deutschland absolut Nachholbedarf, um das wieder ins Lot zu bringen.

SQUT: Wie kann das konkret aussehen?

R. Mühlenhöver: Zunächst geht es darum, einschätzen zu lernen, wie im jeweiligen Fall technische Möglichkeiten wie z. B. Automatisierung, künstliche Intelligenz oder Selfservice am besten eingesetzt werden können. Die Ziele müssen dabei sein, dem Kunden besseren, mühelosen Service zu bieten und den Mitarbeiter von Routineaufgaben zu entlasten. Dem Kunden wird also die Chance gegeben, sein Anliegen in kurzer Zeit effizient und abschließend zu bearbeiten. Dem Mitarbeiter werden Möglichkeiten geboten, einen besseren Job zu machen, der für ihn zufriedenstellend ist. Aber gerade kleine und mittelständische Unternehmen tun sich manchmal schwer, für die Verbesserung des Kundenservices geeignete organisatorische und technische Möglichkeiten umzusetzen. Das ist oft dann der Fall, wenn bei gut laufenden Geschäften der Service vernachlässigt wird und damit einhergehend die Kundenzufriedenheit leidet. Spätestens, wenn plötzlich Wettbewerber die Bühne betreten, die alles ganz anders machen, gilt es umzudenken. Denn in Zeiten, in denen sich Serviceleistungen und Produkte immer mehr ähneln, ist die Qualität des Kundenservice ein herausragendes Unterscheidungsmerkmal – je nach Branche sogar das entscheidende. Das muss heutzutage im Pflichtenheft eines jeden Dienstleisters stehen. Der Service am Kunden darf dabei nicht nur „gut genug“ sein. Alle Unternehmen sollten konstant danach streben, ihn zu verbessern und sich den ständig ändernden Ansprüchen heutiger Kunden anzupassen.

SQUT: Woran erkennt man, ob und wie stark der eigene Kundenservice kränkt?

R. Mühlenhöver: Das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Jedes Unternehmen muss individuell die am besten geeignete Strategie für den optimalen Kundenservice festlegen. Manche setzen nach dem Motto „Best service is no service“ auf eine sogenannte Kontaktvermeidungs-Strategie. Das muss dann aber ein ganzheitlicher Ansatz sein – angefangen beim Produktmanagement über die Fertigung des Produkts und die Dokumentation bis hin zur Kommunikation nach außen und dem Kundenservice. Letztlich sollen bei dieser Strategie Kundenprobleme und -anliegen gar nicht erst auftreten oder sehr einfach gelöst werden – z. B. durch Selfservice oder die Automatisierung bestimmter Prozesse. Ein Beispiel ist die Inbetriebnahme eines neuen Produkts oder die Sperrung einer Kreditkarte. Über Messungen der Kundenzufriedenheit lässt sich dann feststellen, ob die elementaren Ziele auch erreicht worden sind, z. B. eine schnellere und damit auch günstigere fallabschließende Bearbeitung des Kundenanliegens. Ist dies nicht der Fall, ist gut zu überlegen, ob es nicht besser wäre, von reinen Automatismen abzurücken. Die Alternative sind Menschen, die mit viel Empathie und Leidenschaft sowie technologischen Möglichkeiten versuchen, den Kunden glücklich zu machen. Nicht zuletzt deshalb, weil sie vielleicht auch selbst Fan dieses Produkts sind. Idealerweise kombiniere ich beide Welten bestmöglich.

SQUT: Über Jahre gewachsene Prozessmonster sind harte Gegner, oder?

R. Mühlenhöver: Niemand wird ernsthaft abstreiten, dass der Kundenservice heute auf andere Weise stattfindet als noch vor 20 Jahren. Trotzdem engen sich viele Unternehmen sehr stark ein in der Frage, wie sie die Erwartungshaltung des Kunden in der modernen Zeit erfüllen können. Oft sind sie immer noch intensiv in Organigramme, Prozesse und Methoden eingebunden, die dann leider jahrelang nicht umgesetzt werden und irgendwann in der Versenkung verschwinden. Hier sind dynamische, projektorientierte Organisationen wahrscheinlich im Vorteil. Oder Stichwort „agiler Arbeitsstil“: Diese relativ neue, aus der Entwickler- und Start-up-Szene herrührende Vorgehensweise gibt es nach meinem Kenntnisstand bis dato in keiner einzigen Kundenserviceorganisation. Interessanterweise kommt



der agile Arbeitsstil gerade aus der Technik, aus Forschung und Entwicklung. Dort übernehmen Teams, aber auch der Einzelne viel mehr Verantwortung und in täglichen Besprechungen werden eventuelle Verbesserungen oder neue Möglichkeiten diskutiert. Damit wird eine Art kontinuierlicher Verbesserungsprozess und auch eine gewisse Fehlerkultur bei der alltäglichen Arbeit im Unternehmen etabliert. Im Klartext: Wenn beispielsweise der Agent im Kundenkontakt am Telefon oder per Mail Fehler gemacht hat, wird das im Team besprochen und man überlegt gemeinsam, wie und wo das vermieden bzw. verbessert werden kann.

SQUT: Ist die digitale Transformation das gesuchte Allheilmittel?

R. Mühlenhöver: Wir müssen es schaffen, uns die Technik untertan zu machen. Das bedeutet, dass wir Technik überall dort einsetzen, wo sie etwas besser, einfacher und schneller machen kann, dass aber letztlich der Mensch darüber entscheidet, was wo wie eingesetzt wird. Mit diesem Ansatz kann man auch den Menschen in den Kundenserviceorganisationen die Angst nehmen. Zum Beispiel wenn sie sehen, dass Routineaufgaben wie die Eingabe einer Kundennummer automatisiert und digitalisiert viel effizienter abzuwickeln sind. Dann sollten sie erkennen, dass sie sich auf das konzentrieren können, was der Kunde erwartet: nämlich jemanden zur Seite zu haben, egal ob per Chat, Mail oder Telefon, der sich mit Empathie, Fachwissen und Leidenschaft seines Anliegens annimmt und ihm hilft, Probleme zu lösen. Dadurch entsteht eine wundervolle Symbiose zwischen den technischen Möglichkeiten und den Menschen in den Kundenserviceorganisationen.

SQUT: Kann sich tatsächlich jedes Unternehmen eine (notwendige) Rundumerneuerung leisten? Gibt es Unterschiede zwischen „Kassenleistung“ und „Premiumversorgung“?

R. Mühlenhöver: Eine Rundumerneuerung muss sich jedes Unternehmen leisten! Tut es das nicht, machen es andere – der Markt erledigt das somit nebenbei. Genauso verhält es sich, wenn man den Kundenservice als reinen Kostenfaktor sieht, das heißt, dort die Kosten noch mal um ein paar Prozent senkt – das wird nicht

STICHWORT AGILER ARBEITSSTIL

reichen. Im Gegensatz dazu gibt es einige tolle Initiativen, um dem Kundenservice eine höhere Bedeutung zu verleihen. Eine davon heißt „Service to Sale“. Dabei wird versucht, aus einem serviceorientierten Anruf wie z. B. einer Beschwerde letztlich auch einen Vertriebs-Call zu machen, also den Kunden proaktiv zu beraten, beispielsweise wie er ein bestimmtes Produkt noch besser nutzen oder in einen günstigeren Tarif wechseln kann.

Kunden wollen keine herausragende Premiumversorgung mit vielen Extraleistungen. Eine Studie des Harvard Business Reviews hat sogar bestätigt, dass dadurch keine zusätzliche Loyalität seitens der Kunden oder mehr Umsatz zu erwarten sind. Was Kunden wirklich zu schätzen wissen, sind kompetente Mitarbeiter, die mit den richtigen Werkzeugen ausgestattet sind, um Anliegen schnell und unkompliziert zu lösen. Ein müheloses Serviceerlebnis hat mehr Gewicht als außergewöhnliche Kundenerfahrungen.

SQUT: Was muss Software bieten, damit Menschen gern und effizient damit arbeiten? Kann Software auch einen „Happiness-Faktor“ haben?

R. Mühlenhöver: Hinter dieser Frage steckt Idee des spielerischen Handelns von und mit Software, wobei mit einem Belohnungssystem gearbeitet wird. Wir haben das sehr schön in unserem neuen Vermittlungsplatz implementiert, wo der Mitarbeiter am Ende des Tages genau sehen kann, wie viele Anrufe er vermittelt hat und wie erfolgreich er damit war. Damit ist in gewisser Weise ein internes Scoring möglich, beispielsweise lässt sich feststellen, welcher Mitarbeiter an einem bestimmten Tag die meisten fallabschließenden Kundenkontakte erreicht hat. Oder man ermittelt den Mitarbeiter, der laut einer nachgelagerten Kundenzufriedenheitsbefragung – die Enghouse übrigens mit dem Produkt QMS anbietet – die glücklichsten und zufriedensten Kunden hatte. Ebenso ist es möglich, auf Basis statistischer Daten die Qualität der Arbeit zu messen und dem Mitarbeiter sofort Feedback zu geben. Mit entsprechender Visualisierung erreicht man dadurch auch eine Verhaltensänderung des Mitarbeiters – natürlich ohne eine Bestrafung, in welcher Form auch immer. Das ist quasi wie der Gang

über eine Fußgängerampel, die Töne bei der richtigen Geschwindigkeit erzeugt, neudeutsch Nudging¹. So ähnlich kann das auch mit Software umgesetzt werden, indem Begeisterung bei bestimmten Indikatoren ausgelöst wird. Ich glaube, dass so etwas auch bei klassischer Enterprise-Software möglich ist, die den Ruf hat, eigentlich eher langweilig zu sein.

SQUT: Enghouse ist ja bekannt dafür, nicht nur besonders leistungsfähige Software zu entwickeln, sondern auch persönlich sehr sportlich aufzutreten. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die körperliche und geistige Fitness von Mitarbeitern für das Unternehmen?

R. Mühlhoyer: Wir haben eine eigene Initiative zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter nutzt firmeneigene Angebote für verschiedenste Fitnessaktivitäten. Zu diesen Angeboten zählen die Rückenschule, Yoga, Bewegungslehre am Arbeitsplatz, Zuschüsse zu Fitnessstudios oder die Nutzung von Firmen-Rädern. Natürlich gibt es Obst und Wasser, ein Programm zur Raucherentwöhnung ist ebenfalls Bestandteil unserer Firmenkultur. Fitness wird bei Enghouse großgeschrieben, weil wir glauben, dass das im beiderseitigen Interesse ist. Wenn ein Mitarbeiter gesund ist, sich auf seine Arbeit konzentrieren kann und einen Arbeitgeber hat, der

sich um die körperliche Fitness und das seelische Wohl kümmert, wird das zu einer langfristigen Partnerschaft führen. Das seelische Wohl ist uns deswegen sehr wichtig, weil bei uns eine transparente Kommunikation ein wichtiger Unternehmenswert ist und wir Leitlinien entwickelt haben, die aufzeigen, wofür wir eigentlich stehen. Wir achten darauf, dass es kein Mobbing oder sonstige Benachteiligungen gibt, und wir haben eine aktive Politik der Überstundenvermeidung. Befinden sich körperliche und geistige Fitness im Einklang, engagiert sich der Mitarbeiter gerne für seine Arbeit und sein Unternehmen.

SQUT: Dann werden wir auf der kommenden CCW im Februar von Enghouse mit Crosstrainer und Weizen-gras-Smoothies begrüßt? Oder worauf dürfen sich die Messebesucher freuen?

An unserem CCW-Stand A2 in Halle 1.1 wird es definitiv keine Gummibärchen oder Schokolade geben. Bei uns können sich die Besucher auf einen Vitaminschub freuen und Energie für einen langen, manchmal anstrengenden Messebesuch tanken. Das passt auch zu den von uns präsentierten Softwarelösungen, die als Erfolgsrezepte für einen mühelosen Kundenkontakt verstanden werden können. Sie unterstützen Unternehmen dabei, ihre Kommunikationsstrategie zu optimieren, damit ihr Kundenservice langfristig gesund und fit bleibt. ■

1: Nudging: Engl. nudge = Anstupser. Unter diesem Begriff ist eine Methode zu verstehen, die das Verhalten von Menschen zu beeinflussen versucht, ohne dabei auf Verbote und Gebote zurückgreifen oder andere Anreize verändern zu müssen.



Ralf Mühlhoyer
Vorstand Enghouse AG

Der Spezialist für Omnichannel-Contactcenter-Software achtet nicht nur bei Enghouse-Produkten auf die schlanke Linie. Als passionierter Sportler absolviert er mehrere Tausend Lauf- und Radkilometer pro Jahr und hält sich so fit.