

Daniel Kessler und Maik Winteler\*

# HANDLUNGSFELDER ZUR SERVICE-OPTIMIERUNG

*Steigende Kundenerwartungen und anhaltender Margendruck führen in den Customer-Service-Bereichen zu erhöhtem Kostendruck. Gleichzeitig wollen sich Dienstleister mittels Service differenzieren. Wie lässt sich das Spannungsfeld von Qualität und Kosten optimal steuern? Durch intelligente Optimierung werden Effizienz- und Qualitätsziele gleichermassen erreicht.*

## Handlungsfelder erkennen und verstehen

Service-Bereiche verursachen hohe Kosten (Personal, IT, Bürofläche) und sind deshalb oft in der Defensive. Dabei sind die Verursacher für die Servicekosten in der ganzen Firma zu finden. Die Produktgestaltung (einfach? selbsterklärend? unterhaltsam?), Vermarktung (Promotionen auf welchen Absatzkanälen? Angebote für Neukunden versus Bestandskunden?) und Rechnungsstellung (verständlich? Periodizität? Bezahlarten?) treiben den Bedarf an Service ihrer Kunden. Um über den Servicebereich hinaus eine Diskussion und Lösungen für Service-Optimierung anzugehen, müssen Sie zuerst die Handlungsfelder identifizieren.

- **Produkt-Sicht:** Welche Produkte lösen die meisten Kundenanfragen/-besuche aus oder führen intern oft zu Weiterleitungen? Werden diese Kosten auch den entsprechenden Produkten belastet?
- **Prozess-Sicht:** Welche Kunden-Prozesse verhindern eine Erledigung im Erstkontakt? Welche Prozesse führen per se zu mehreren Kundenkontakten?
- **Vermarktungs-Sicht:** Wie wird die Kommunikation gestaltet? Auf welchem Kanal erfolgt der Call to Action beziehungsweise auf welchen Kanal lenken Sie Ihre Kunden?

Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Definition des Problems und der Handlungsfelder; und kombinieren Sie vorhandene Daten. Stellen Sie die Daten in einen Zusammenhang und bilden Sie wenn immer möglich Quoten.

Beispiel Handlungsfeld Kundenanfragen zur Rechnung:

- Haben die Kunden Fragen zum Rechnungsinhalt (Rechnungsstellung) oder zur Bezahlung (Collection)?
- Führt die reine Nutzung des Produkts zu Rechnungsfragen oder stehen Produkt- und Wechselprozesse dahinter?
- Versuchen Sie Quoten zu bilden zu Prozessen und zu Produkten! «X-Prozent aller Käufer von Produkt Y haben bei Erhalt der Rechnung Fragen!»

## Innen- und Aussensicht verbinden

Diese Innensicht gibt bereits Hinweise zu den Handlungsfeldern. Mitarbeitende der Service-Organisation liefern ebenfalls wertvolle Hinweise, wo es häufig klemmt und wie man

die Prozesse kontinuierlich verbessern (KVP) könnte. Die Aussensicht können Sie mit qualitativen Kunden-Interviews und der Analyse von Reklamationsfällen ergänzen. Bei kritischen Prozessen lohnt sich zusätzlich eine 1:1-Begleitung der Kunden durch den ganzen Prozess. Führen Sie prozessbezogene Kundeninterviews (Methode Shadowing) entlang der Kundenprozesse durch oder beobachten Sie Kunden während einer Bestellung, Inbetriebnahme oder Nutzung Ihres Produkts (Methode Deep Dive).

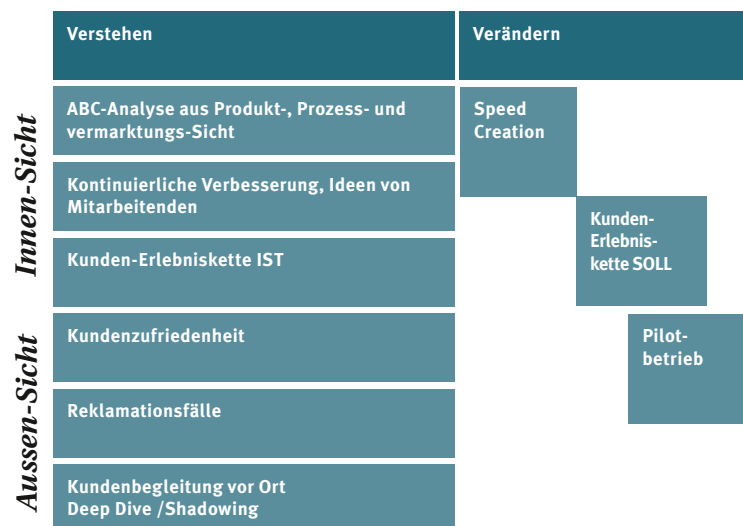
Um ein komplettes Bild zu erhalten, stellen Sie die Erkenntnisse aus Innen- und Aussensicht auf einer Kunden-Erlebniskette dar. Die Visualisierung sowie die absoluten Mengen helfen Ihnen, den Handlungsbedarf zu erkennen sowie intern Unterstützung und Ressourcen für Verbesserungen des Kundenerlebnisses und die Reduktion der Servicekosten zu erhalten.

## Kundenerlebnisse und Prozesse verändern

### Kundenerlebnis-Kette mit Speed Creation umgestalten

Verwenden Sie die Kundenerlebnis-Kette nun dazu, gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen aus dem Produkt-

## Schritt für Schritt den Service optimieren



Management und der Vermarktung das Soll-Erlebnis aus Kunden-Sicht zu definieren:

- Weshalb kontaktiert uns der Kunde? Produktgestaltung? Kommunikation? Vermarktung? Rechnung und Bezahlung?
- Wie können wir diesen Kontakt verhindern? Einfachheit? Kommunikation? Verständlichkeit?
- Wie können diese Kontakte auf einen Self-Care-Kanal verlagert werden? Internet? App?
- Was genau soll der Kunde bei seinen Interaktionen erleben? Sachlich? Emotional?
- Wie können wir kostengünstig einen guten Service bereitstellen?

Involvieren Sie operative Mitarbeitende aus der Service-Organisation in die Lösungsfindung. Die Einbindung von weiteren Lösergruppen, zum Beispiel aus der IT, ist ebenfalls sinnvoll. Sie sollen an den Diskussionen teilhaben und sich einbringen und nicht nur fertige Lösungen oder Anforderungen zur Umsetzung erhalten. Mit einer Speed Creation ([www.facebook.com/speedcreation](http://www.facebook.com/speedcreation)) nimmt Ihr Vorhaben rasch Fahrt auf und die Lösung wird von vielen Anspruchsgruppen erarbeitet und unterstützt. Mit einer Speed Creation sichern Sie sich auch gleich die Unterstützung aus dem Management und die Mittel, welche Sie für die Umsetzung benötigen.

**Pilot-Erfolge sichern weiteres Engagement**

Das neue Service-Design sollten Sie nun rasch und live ausprobieren. Fühlen sich die Mitarbeitenden wohl damit? Wie reagieren die Kunden darauf?

**Erfolgsmessung**

Schlüsselfaktoren beim Verändern sind abteilungsübergreifende, interdisziplinäre Teams für die Gestaltung und rasche Umsetzung erster Schritte der Veränderung. Erste, messbare Erfolge machen Mut für die weiteren Schritte! Dabei ist zentral, dass der Aufwand dort reduziert wird, wo für den Kunden und für Ihr Unternehmen kein Mehrwert entsteht.

**Veränderungen in der Organisation verankern**  
**Kontakt-/Kanalstrategie**

Ihre Kunden sollen vor, während und auch nach dem Kaufentscheid einfachen Zugang zur Service-Organisation haben. Melden sich Kunden auf einem bedienten (=teuren) Kanal, sollten Sie diesen Kontakt nutzen, um den Kunden auf günstigere, unbediente Kanäle zu bewegen. Überlegen Sie sich deshalb gezielt, in welchem Erlebnis-Schritt welcher Support-Kanal den besten Nutzen für den Kunden und die tiefsten Kosten für das Unternehmen bringen. Ein unbedienter Kanal kann eine IVR-Lösung, Hilfeseiten auf der Unternehmens-Webseite oder eine Austausch-Plattform für Kunden (Support-Community, Kunden helfen Kunden) sein.

**Prozessführung**

Die IT sollte Sie befähigen, klare und einfache Prozesse zu implementieren und deren Performance auch messbar zu machen. Nur wenn Sie wissen, welche Prozess-Schritte nacheinander folgen und wie viel Zeit diese jeweils benötigen, können Sie systematisch Prozesse verbessern (vgl. Abschnitt Verstehen).

**Kosten verteilen nach dem Verursacher-Prinzip**

Versuchen Sie wo immer möglich, die Servicekosten dem verursachenden Produkt zuzurechnen. Gelingt dies, helfen Controlling (sie bereiten die Zahlen auf) und das Produkt-Management (ihre Produkte tragen die Servicekosten) mit, dort zu sparen, wo es die Kunden nicht spüren bzw. den Service dort zu erweitern, wo die Kunden es schätzen und eine Zahlungsbereitschaft besteht. Legen Sie alle Kundeninteraktionen, die zusammengehören (von der Verkaufsberatung bis zur Rechnungsauskunft) auf die Erlebniskette und steuern Sie Ihre Organisation mit einem Mix aus internen und externen Kennzahlen. Betrachten Sie dabei immer das Kundenerlebnis. Richten Sie Ihre Kennzahlen danach aus und benennen Sie die Verantwortlichen dieser Kennzahlen eindeutig.

**Feedback-Schleufe**

Sorgen Sie dafür, dass Rückmeldungen von Kunden und Mitarbeitenden systematisch zu den Verantwortlichen gelangen und in die Verbesserung einfließen. Kommunizieren Sie erfolgreiche Veränderungen und feiern Sie Erfolge mit der ganzen Organisation!

**Sie möchten mehr wissen?**

Auf unserem Blog [www.service-improvement.ch](http://www.service-improvement.ch) stellen wir Ihnen weitere Inhalte zum Thema Service-Optimierung zur Verfügung. ■

*\*Daniel Kessler ist Leiter Business Development & Projects, Customer Care Swisscom Small & Medium Enterprises.  
Maik Winteler ist Leiter Improve, Customer Service Swisscom Residential Customers*

ieren

