



Erfolgreiche Customer Service

- eine ständige Entwicklung

Rémon Elsten, Crowne Associates AG

Customer Service hat sich in den letzten Jahre kontinuierlich entwickelt.

Als Antwort auf die stetig wachsenden Ansprüche im Customer Service in bezug auf Qualität, Kosten und Flexibilität entsteht innerhalb des Customer Service immer wieder die Notwendigkeit, die mittelfristige Planung zu optimieren, damit das Ziel "#1 Customer Service Company" erreicht und diese Position gehalten werden kann.

Folgende Dimensionen sind für die Bewertung der Customer Service Aktivitäten grundlegend:

Tangibles:	Die physikalischen Aspekte bei einer Service-Erfahrung, wie das Image eines Unternehmens
Reliability:	Rechtzeitig und professionell zu liefern was versprochen worden ist. Versprechungen einhalten und beim ersten Mal richtig handeln
Responsiveness:	Rechtzeitig agieren und etwas mehr liefern als die Kunden erwarten
Assurance:	Zeigen von Know how, Höflichkeit und professionelle Dienstleistungen um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen
Empathy:	Interesse am Kunden zeigen und personalisierte Dienstleistungen mit einem klaren Mehrwert für den Kunde aufbauen

Aus Sicht des Kunden stellt Customer Service sicher, dass die Kommunikation konsistent, auf seine Bedürfnisse abgestimmt und professionell abläuft. Dafür stehen die benötigten Kommunikationskanäle zur Verfügung und alle benötigten Funktionen von Marketing, Verkauf und Support sind in den Kommunikationsprozess integriert.

Aus Sicht des Unternehmens stellt Customer Service sicher, dass die benötigten Kundeninformationen konsolidiert und integriert werden, um die Aktivitäten von Marketing, Verkauf und Support nachhaltig unterstützen zu können. Weil Customer Service wesentlich mitbestimmt, wie ein Unternehmen vom Kunden wahrgenommen wird, sollte diesem Bereich mindestens die gleiche Aufmerksamkeit entgegengebracht werden wie den Produkten oder Dienstleistungen, welche von einem Unternehmen angeboten werden.

Customer Service Blueprint

Ziel aller Bemühungen ist die Entwicklung einer Customer Service Blueprint, welche einerseits als separates Modul in die bestehende Customer Service Strategie integriert werden kann und andererseits so strukturiert aufgesetzt wird, dass es möglich ist mit wenig Aufwand in vernünftigen Zeitintervallen ein Assessment durchzuführen.

Der Customer Service Blueprint ist damit eine Methode für die Entwicklung und Umsetzung einer Customer Service Strategie.

Dadurch können folgende quantitative Ziele realisiert werden:

- Effizienzerhöhung im Frontoffice
- Effizienzerhöhung im Backoffice

Qualitative Ziele:

- Weiterentwickeln einer "Customer Service Kultur"
- Verbessern der Kommunikationsqualität
- Verbessern der Kundengesamtsicht (holistic view)

Die Grundlagen und Rahmenbedingungen eines Customer Service Blueprints werden durch die Geschäftsstrategie bestimmt. Bei der Umsetzung und Integration können die Bereiche Mensch & Organisation, Prozesse, Technologie und Information unterschieden werden. Diese üben einen ständigen Einfluss aufeinander aus und müssen deshalb immer ganzheitlich betrachtet werden.

Die Customer Service Strategie ist aus dieser Sicht ein Plan oder eine "Roadmap", um die Ziele, welche ein Unternehmen im Bereich Customer Service definiert, zu erreichen. Selbstverständlich muss darauf geachtet werden, dass sie im Einklang mit der Gesamtstrategie des Unternehmens steht.

Die Struktur der Blueprint wird bestimmt von einem Businessplan, die Ziele der "Stakeholder" und Inputs aus dem operativen Management.

Vorgehen bei der Aufbau der Customer Service Blueprint

Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen relativ direkt von einer Vision oder Strategie in eine Umsetzungsphase übergehen. Die Probleme, welche dadurch während der Umsetzung entstehen, sind unter anderem:

- Immer ergänzende und sich ändernde Anforderungen, weil das Ziel nicht klar definiert ist (Moving Target)
- Ideen sind nicht oder schwierig umsetzbar, weil die Ist-Situation nicht oder ungenügend analysiert worden ist.
- Immer wieder Verschiebungen von Terminen, weil neue Stolpersteine auftauchen, die vorher nicht berücksichtigt worden sind.
- Negativer Eindruck und Stimmung, weil die Erwartungshaltung nicht bei allen Beteiligten gleich ist.

Die impliziten negativen Auswirkungen auf Motivation, Ablauforganisation und Unternehmungskultur sind dabei noch schädlicher als die beschriebenen Symptome, die direkt wahrnehmbar sind.

Der wichtigste Erfolgsfaktor für ein Customer Service Blueprint sind klar definierte und messbare Ziele. Damit die Ziele sowohl kurzfristig wie auch langfristig messbar werden, empfehlen wir in einem ersten Schritt die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu analysieren und festzustellen, inwiefern die Customer Service Strategie im Einklang mit dieser Vorgabe steht. Die Aspekte, welche für den Blueprint von Bedeutung sind, sollten als Ziele definiert werden. Als nächsten Schritt verwenden Sie den Business Case und transformieren den im Business Case aufgezeigten Nutzen in "Blueprint-Ziele".

Dadurch entsteht eine Übersicht mit Zielen, welche messbar sind und einen direkten Bezug auf die im Business Case aufgezeigten Nutzen und Vorteile haben. Daneben gibt es natürlich auch die Ziele, welche nicht im Business Case enthalten sind, weil sie nicht messbar sind oder keinen direkten Bezug zu dem Blueprint haben, aber sehr wohl auch realisiert werden müssen.

Die Ziele vom Customer Service Blueprint können grundsätzlich in folgende Teilbereiche aufgeteilt werden:

- Organisatorische Ziele
- Operationelle Ziele
- Analytische Ziele

Unabhängig von den Zielen ist aus unserer Sicht folgendes Vorgehen ein möglicher Ansatz für die Einwicklung einer strukturierten Customer Service Blueprint:

- Definition und ausarbeiten der Struktur des Blueprints
- Ideallösung des Customer Service definieren
- Ziele für den Customer Service Blueprint definieren oder anpassen
- Integration "industry best-practise" für benchmarks
- Analyse Ist-Situation
- Gap-Analyse Ideallösung mit Ist-Situation
- Definieren "area's of deployment" im Bereich Prozesse, Information, Technologie und Mensch & Organisation
- Ständiges Qualitäts-Management & Risiko Assessments der geplanten Aktivitäten
- Aufsetzen Business Case

Wie bei allen Modellen ist das Ziel nicht eine dogmatische Anwendung mit dem Gedanken, diesen „unangenehmen“ Teil möglichst schnell und schmerzlos hinter sich zu bringen. Vielmehr soll das Modell den Rahmen und die Struktur für das anvisierte Projekt vorgeben und dabei auch eine Richtlinie für die Abgrenzung gegenüber anderen Projekten und der Umwelt liefern.

Durch die Verwendung von Modellen und Methoden wird zudem sichergestellt, dass die für die einzelnen Projektphasen notwendigen Informationen rechtzeitig beschafft werden und dann auch rechtzeitig in der notwendigen Tiefe zur Verfügung stehen.

Der Customer Service Blueprint ist eine Methode welche sich hervorragend eignet bei Assessments, Second Opinions oder Outsourcing und Partnering Initiativen.

Es geht schlussendlich darum, das Ziel "#1 Customer Service Company" zu erreichen und diese Position zu behalten.