

DIE KLAVIATUR DES SERVICE 2020

Weg von den etablierten Standards hin zu mehr echtem Austausch. Was aber bedeutet das konkret für die Contact Center-Branche? Um den Mehrwert und Nutzen eines persönlichen Kontakts zu heben, ist es für Call Center unabdingbar, sich von vielen der inzwischen so stark etablierten Standards zu lösen.



Versandriese Amazon ist für viele DAS Beispiel für perfektioniertes Online-Business: Der Kunde ist gläsern, die Beratung in Form von Empfehlungen und Bewertungen übernehmen die Käuferinnen und Käufer selbst und – so scheint es – nahezu jeder Bestellvorgang läuft reibungslos. Es gibt kaum Kundenanfragen und die wenigen, die doch noch anfallen, lassen sich meist über FAQ-Listen, Onlineformulare und automatisierte Prozesse lösen. Ein Traum für viele Unternehmen, die die Hoffnung hegen, man könne den „Kostenfaktor“ Service Center über kurz oder lang eliminieren. Doch wie übertragbar ist das Amazon-Prinzip? Und wie erstrebenswert ist es?

Für die Branche Dienstleistung lässt sich feststellen: Es gibt in diesem Bereich keine Produkte, die sich in ein Paket schnüren und verschicken lassen. Die zur Dienstleistung gehörige Beratung ist oft individuell und bedarf einer Auseinandersetzung mit dem Kunden jenseits von Standardantworten. Der „Amazonsche Traum“ vom Online-only-Kontakt lässt sich auf diese und eine Reihe anderer Branchen einfach nicht übertragen. Und auch der Kunde spielt nicht immer mit. Es gibt eine Reihe von Zielgruppen und eine Reihe von Fragestellungen, bei denen der persönliche Kontakt weiterhin gewünscht wird. Je nach Situation oder persönlicher Prägung möchte man jemanden, der mit Kompetenz und Empathie auf Fragen und Anliegen reagiert. Entsprechende Praxiserfahrungen machen derzeit viele Unternehmen: Ein großer Teil der Anfragen, die via Social Media oder online gestellt werden, landen (wenn auch oft auf Umwegen) bei den Serviceagenten im Contact Center – und diese leiten den Kunden dann oftmals wieder um auf einen Eins-zu-eins-Dialog.

Ein aktuelles Beispiel für den Trend, den automatisierten Kundenservice mit persönlichem Dialog zu flankieren, findet sich bei der Deutschen Bahn AG. Die ließ vor rund zwei Monaten (WAZ-Meldung vom 9. Oktober 2013) verlauten, elektronische Reisezentren für Vororte und den



WALTER BENEDIKT

Geschäftsführer, 3C DIALOG

ländlichen Raum zu testen, bei denen sich Kunden auf Tastendruck per Bildschirm mit einem Bahnmitarbeiter verbinden lassen können, um Reiseanfragen zu stellen und Fahrkarten zu kaufen. Dahinter stecke, so die Sprecherin der Deutschen Bahn gegenüber der Zeitung, der Wunsch, den Service für die Kunden zu verbessern, nachdem man die personalisierten Schalter zuvor abgebaut hatte. Direkter Kontakt via Videochat statt Kundenservice durch unpersönliche Automaten: eine klare Botschaft, die in Zukunft Nachahmung finden dürfte.

Die Kundenbeziehung ist der Erfolgsfaktor

Es bleibt somit festzuhalten, dass – Automatisierungen

Fortsetzung auf S54 ➤

Fortsetzung von S53 ●

hin, One-to-many-Kommunikation via Social Media her – ohne eine persönliche Bindung, also ohne kompetente und individuelle Beratung keine nachhaltige Beziehung zum Kunden aufgebaut werden kann. Ansonsten verfallen Dienstleistung wie Produkt allzu gerne dem Prinzip der Beliebtheit. Für Unternehmen und Kunden, die auf Beratungsleistung oder Sympathie, Nachhaltigkeit oder Nähe Wert legen, wird deshalb auch in Zukunft der One-to-one-Dialog als entscheidender Erfolgsfaktor gelten. Das haben auch die Autoren des Cluetrain-Manifestes erkannt, als sie in der ersten ihrer insgesamt nahezu prophetischen 96 Thesen konstatierten „Märkte sind Gespräche“ und damit das Dialog-Marketing feierten. Diese Art des Dialogs bietet nach wie vor unschlagbare Vorteile: **ERSTENS:** Das Unternehmen lernt den Kunden stetig besser kennen und verliert damit nicht den Bezug zu seinen Wünschen und Interessen. **ZWEITENS:** Das Unternehmen kann mit individuellen Lösungen auf das Anliegen des Kunden eingehen. **DRITTENS:** Wird der Kunde im persönlichen Gespräch begeistert, dann trägt er diese Begeisterung weiter (Empfehlungsmarketing). **VIERTENS:** Der gute Service und die Beratung zahlen auf das „Treue-Konto“ des Kunden ein und stärken schließlich die Bindung zum Unternehmen/Produkt. **FÜNFTENS:** Und natürlich: Die Umsatzsicherung und die Festigung der Unternehmensmarke im Markt.

Das Alleinstellungsmerkmal „Service durch Dialog“ wieder hochleben lassen

So attraktiv also in den vergangenen Jahren die Einsparungen im Bereich der Kundenbetreuung auf den ersten Blick erscheinen: Ist der Kunde erst einmal aus der Reichweite des Unternehmens verschwunden, ist es oft zu spät, diesen Prozess wieder umzukehren. Was also ist zu tun, wenn man mit digitaler Prozessoptimierung und einer jahrelangen „Call-Vermeidungsstrategie“ sukzessive nahezu jeden Anlass zu einem persönlichen Kontakt abgeschafft hat? Die Herausforderung für die Zukunft besteht in diesen Fällen darin, Dialoganlässe zu schaf-

„In Zukunft wird es darauf ankommen, dem Kunden möglichst viele Wege des Dialogs anzubieten und ihn dort, wo er anklopft, freundlich und kompetent zu betreuen.“

WALTER BENEDIKT, GESCHÄFTSFÜHRER,
3C DIALOG

fen, um den Kunden wieder persönlich ansprechen und betreuen zu können. Social Media bietet hier immense Möglichkeiten. Aber auch das gute alte Telefonat erlebt in diesem Zusammenhang eine Renaissance. Warum? Weil es sich bei Twitter, Facebook oder auch der E-Mail um asynchrone Kommunikationswerkzeuge handelt. Der Call oder auch Servicechat bieten hingegen eine synchrone Kommunikationsmöglichkeit, die mehr Raum für das weiterführende Gespräch gibt und sofortige Lösungen ermöglicht.

In Zukunft wird es darauf ankommen, dem Kunden möglichst viele Wege des Dialogs anzubieten und ihn dort, wo er anklopft, freundlich und kompetent zu betreuen. Viele Unternehmen werden dann nicht mehr das Ziel haben, ihre Kontaktkanäle möglichst weit unten auf den Webseiten zu verstecken, sondern sie werden ihre Kunden dazu aufrufen, mit ihnen zu sprechen. Dies kann sowohl über Kundenzufriedenheitsbefragungen als auch über Cross- und Up-Selling, Beratungsangebote oder prominent beworbene Servicenummern geschehen. Diesen Gedanken formulierte auch Mirko Lange im März 2012 auf seinem Blog (<http://blog.talkabout.de>) hinsichtlich der Fragestellung, was Unternehmen in Sachen Kundendialog schon heute lernen sollten: „Kommunikation im Allgemeinen und Kundendialog im Besonderen bekommen aktuell einen ganz anderen Stellenwert. Unternehmen müssen verstehen, dass Kundendialog nicht mehr ein lästiger Kostenfaktor ist, sondern einer der wichtigsten Wertschöpfungsfaktoren.“

Weg von den etablierten Standards hin zu mehr echtem Austausch

Was aber bedeutet das konkret für die Contact Center-Branche? Um den Mehrwert und Nutzen eines persönlichen Kontakts zu heben, ist es für Call Center unabdingbar, sich von vielen der inzwischen so stark etablierten Standards zu lösen. Es muss wieder um echten Dialog statt um die allorts üblich gewordenen Servicefloskeln gehen. Im Bereich Social Media wird dies von vie-

len schon vorgelebt: Dort wird „wie in echt miteinander geredet“, man verzichtet auf Standardformulierungen und versucht – mal mehr, mal weniger erfolgreich – den Kunden dort abzuholen, wo er steht. An dieser Stelle kann ein weiteres Mal auf das Cluetrain-Manifest verwiesen werden. Denn in These 65 wird genau dieser Punkt angesprochen: „Wir sind auch die Mitarbeiter, die eure Unternehmen zum Laufen bringen. Wir wollen mit unseren Kunden direkt sprechen, in unserer Sprache und nicht in den Plattitüden einer Gesprächsanweisung.“ Für Unternehmen mit großen Serviceeinheiten stellt dieser Wandel eine enorme Herausforderung dar. Eine Reihe von Fragen wird wieder virulent, auf die man mit der Einführung hoher Standards bereits Antworten gefunden zu haben schien. Einige davon sind: Wie stellt man trotz individueller Ansprache die Qualität sicher? Welche Kompetenzen und welches Mandat erhalten Servicemitarbeiter? Wie schult man eigentlich „individuellen Dialog“? Wie reorganisiert man die Teams, damit der Kunde qualifizierte Antworten erhält? Mithilfe welcher Techniken gestalte ich das Wissensmanagement, damit Kundenanliegen schnellstmöglich bearbeitet werden können?

Diese Fragen erscheinen allerdings in einem anderen Licht, wenn man einbezieht, dass es nicht mehr vorwiegend darum gehen soll, im Service passiv auf Kundenfragen und -probleme zu reagieren, die durch Schwächen im Prozess aufgetreten sind. Es wird stattdessen idealerweise mehrheitlich ein aktiver, nachhaltiger oder auch beratender Dialog geführt, der von nutzenorientierten Themen getrieben wird. Davor steht die Aufgabe, „überflüssige“ Anfragen zu reduzieren und die Prozesse zu optimieren. Idealerweise entsteht so Raum für einen stressfreien, positiven und vor allem persönlichen Austausch mit dem Kunden. Das Ergebnis sollte sein, worauf es im Hinblick auf den Kunden letztlich ankommt: ein positives Erlebnis im Zusammenhang mit dem eigenen Produkt/der eigenen Dienstleistung zu schaffen. Diese Auffassung teilt auch Prof. Dr. Heike Simmet aufgrund

von Studienergebnissen in einem Beitrag, den sie für das 3C-Dialog-E-Book* zum Thema „Wo geht's hin mit dem Kundenservice?“ im Februar 2012 schrieb: „Aufholbedarf besteht im Kundenservice in der Erzielung von Kundenbegeisterung (...). Diese Kundenbegeisterung kann vor allem dann erzielt werden, wenn man den wirklich wertvollen Kunden an allen Touchpoints des Kundenservice nicht nur zufriedenstellt, sondern ihn in einer Art und Weise überrascht, die über das normale Maß an Zufriedenheit hinausgeht.“

Fazit

In einer Zeit, in der tagtäglich Tausende von Innovationen ihren Weg auf den Markt finden und Mass Customization das Individuum in seinem Konsumverhalten hochleben lässt, möchte kein Kunde das Gefühl vermittelt bekommen, am Gängelband standardisierter Unternehmensstrukturen zu hängen – und im Fall der Fälle mit seinen Problemen alleine gelassen zu werden. Unternehmen, die das riskieren, müssen sich im Klaren darüber sein, dass ein Wechsel zu einem anderen Dienstleister/Produkt dann meist nur einen Klick entfernt ist. Eine synchrone Kommunikation mit Servicemitarbeitern kann dabei helfen, dem Kunden zurückzugeben, was für ihn wichtig ist: immer noch der König zu sein. Und dass dem Telefonat dabei auch in Zukunft eine ausgesprochene Rolle zukommen wird, mag man im Angesicht der Entwicklung auf dem Markt der mobilen Endgeräte kaum bezweifeln.

„Überflüssige' Anfragen müssen reduziert und Prozesse optimiert werden. Idealerweise entsteht so Raum für einen stressfreien, positiven und vor allem persönlichen Austausch mit dem Kunden.“

WALTER BENEDIKT, GESCHÄFTSFÜHRER,
3C DIALOG

* *Kostenloses E-Book (im PDF-Format) „Wo geht's hin mit dem Kundenservice“ unter:*
www.3c-dialog.de/wp-content/uploads/2012/07/3C_Dialog_E-Book.pdf

AUTOR: -RED