



DIE INTEGRATION DER TOUCHPOINTS KOMMT MIT MACHT

Nach der CCW, die in diesem Jahr viele Trends im Kundendialogmanagement transportiert hat, stellt sich die Frage: Was hat sich in exzellenten Unternehmen im Kundenkontakt-Management in den letzten Jahren getan? Professor Nils Hafner forschte für *TeleTalk* nach einer Antwort.

Durch die fortschreitende Digitalisierung sind in den letzten Monaten viele Möglichkeiten und Ideen aufgetaucht, wie der Kundenkontakt besser zu gestalten ist. Dabei ist es wichtig, klare und kommunizierbare Ziele zu haben: Wie schafft man es also, im Kundenservice Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren und Stress für den Kunden gänzlich zu vermeiden? Mit der Sicht auf verschiedene Kanäle – das Omnichanneling – jedenfalls eher nicht.

Hier stört vor allem der Kanalbegriff. Und zwar aus drei Gründen:

1. Kanäle sind in der Natur begründet und verbinden zwei wichtige Punkte miteinander. In Zeiten einer NzuN-Kommunikation im Kundenservice kann das nicht die Natur der gewünschten Unternehmenskommunikation sein. Auch aus Kostengründen nicht.
2. Kanäle haben klar definierte Grenzen. Das wird in der Unternehmensrealität oft durch Abteilungsgrenzen abgebildet. Wo viele Mitarbeiter im Grunde das gleiche

machen (nämlich Kundenanfragen beantworten und Probleme lösen), sollten jedoch Abteilungs-grenzen aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten aufgehoben werden. Eine Fokussierung auf klar definierte Skills wie „telefonische Problemlösung“, „schriftliche Problemlösung via Chat“, „schriftliche Problemlösung via Twitter“, „schriftliche Problemlösung via E-Mail“ sowie aufeinander aufbauende Produkt- und Dienstleistungskompetenzen tragen zur gezielten Steuerung des Service in grösseren Einheiten bei und sorgen auch für eine attraktive „Kundenservice-Karriere“. So verhindert man das Bore-Out Syndrom bei diesen wichtigen Mitarbeitern.

3. Das Wasser in einem Kanal fliesst lediglich in eine Richtung. Die Kanalogik entstammt einer Zeit, als man in Theorie und Praxis noch über integrierte Kommunikation geredet hat. Man ging davon aus, die Kommunikation zum Kunden könne hundertprozentig dadurch beeinflusst werden, dass zentral eine Botschaft formuliert („Kauf mich!“) und diese dann durch die gesamte Organisationspyramide zum Kunden getragen wird. Dadurch, dass der Kunde quasi gar nichts anderes mehr wahrnimmt als diese Botschaft, kommt er der Botschaft auch nach und kauft. In einer Zeit, mit immer geringerer Werbewirkung und immer höherer Vernetzung, vielen Spontanaktivitäten in Form von Empfehlungen oder Warnungen bezüglich der Leistung von Unternehmen und damit kreisenden Erregungen in on- und offline Netzwerken (zum Beispiel in jüngster Zeit der „FIFA“ oder der „Volkswagen“-Skandal), ist die Kommunikation wesentlich weniger kontrollierbar geworden. Dialoge mit dem Kunden werden wichtiger und damit die Stellen, an denen diese Dialoge stattfinden können.

Fokus auf Touchpoints

Insgesamt scheint also der Begriff der „Touchpoints“ als Berührungspunkte zwischen Kunde und Unternehmen geeigneter. Diese „Punkte“ unterscheiden sich aber in verschiedener Hinsicht. Dies lässt sich anhand eines KPIs, nämlich der Erstlösungs-

quote (First Contact Resolution Rate FCR) gut darstellen. Ich habe dazu einmal die Zahlen von 125 Unternehmen aus dem an der Hochschule Luzern entwickelten Service Excellence Cockpit für die Jahre 2013 und 2015 gegenübergestellt:

Touchpoints	FCR 2013	FCR 2015
Phone	98%	94%
Online Self-Service	93%	94%
Chat	90%	86%
Mobile App	88%	82%
Facebook	85%	86%
SMS, MMS	83%	84%
Web call-back	75%	72%
Fax	73%	74%
Web-Forum	67%	71%
E-Mail	58%	84%
Physical letter	40%	52%

Beginnen wir mit der Betrachtung der Effizienzkennzahlen für E-Mail. 2013 ergab die Initialmessung eine Erstlösungsquote von lediglich 58 Prozent. Man konnte festhalten, dass E-Mail für die Lösung komplexer Servicevorfälle offenbar nicht wirklich geeignet war. Auf diese Zahlen reagierten viele der untersuchten Serviceabteilungen umgehend. So werden beispielsweise bei der Swisscom heute Servicefälle, deren Lösung per E-Mail zu kompliziert erscheint, oder bei denen Anliegen nicht vollständig verständlich vom Kunden beschrieben werden, per Telefon weiterbearbeitet. Man ruft den Kunden an, um Missverständnisse und E-Mail-Pingpong zu vermeiden. Damit brechen Unternehmen heute mit der ehemals ehernen Regel: Eingangskanal – Ausgangskanal. Weil sie die Zahlen kennen und Zusammenhänge sinnvoll herstellen können. In der Folge erhöhte sich die Produktivität des Touchpoints E-Mail enorm, die des Telefons sank marginal.

Automatisierung schreitet voran

Womit wir bei den Produktivitätskennzahlen des Telefons wären. Diese sind geringfügig gesunken. Das lässt bei einem durchgängig gestiegenen Kontaktvolumen der meisten durch die von der Hochschule Luzern untersuchten Service Center auf eine zunehmende Fokussierung der Gespräche auf für Unternehmen und Kunden wertstiftende Kontakte zurückführen. Das bedeutet: Es wird mehr

und mehr erfolgreich automatisiert. Dies können wir in einzelnen Branchen wie beispielsweise im Banking auch nachweisen. Viele Servicefälle werden zudem bereits im Self Service „Level 0“ gelöst, ohne dass der Kunde anrufen muss. Das zeigt auch die gestiegene Produktivität des Self Service von 93 Prozent in 2013 auf 94 Prozent in 2015. Es bleiben also naturgemäss mehr komplexere Fälle für eine telefonische Klärung.

Auch können viele Servicefälle mit automatisiertem Content (beispielsweise Servicevideos) via Chat gelöst werden. Da Chat jedoch für viele der betrachteten Unternehmen noch neu ist (etwa 70 Prozent planten 2014 erst die Einführung dieses Touchpoints) gehen hier die Produktivitätszahlen zur Zeit noch eher nach unten. Chat muss erst zeigen, ob es sich auch nach der Hypephase bewährt.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in zunehmenden Maße wichtig wird, sich vom Kanalbegriff zu lösen und zu verstehen, welche Touchpoints für die Problemlösung im Service sinnvoll herangezogen werden können – und wie diese in den verschiedenen Service-Levels eingesetzt werden sollten.

Das periodische Überprüfen der eigenen Strategie für den Kundenservice und die Kenntnis der Entwicklung der Touchpoint-Effizienz sowohl im eigenen Unternehmen als auch in vergleichbaren Unternehmen sind dabei zwei Aspekte, um sich mittelfristig vom Wettbewerb zu differenzieren.

Nils Hafner



Prof. Dr. Nils Hafner ist Professor an der Hochschule Luzern in der Schweiz, Autor, Speaker und gilt als internationaler Experte zum Thema „Aufbau profitabler Kundenbeziehungen“. In seinem Blog „Hafner on CRM“ versucht er dem Thema seine interessanten, spannenden, skurrilen und lustigen Seiten abzugewinnen.