

# Datenbasierte Servicestrategien aufsetzen

Gute Servicestrategien sucht man am Markt vergeblich. Das hat mehrere Gründe. Häufig liegen zu wenig Informationen über die zukünftige Entwicklung der Kundenkontakte vor.

Prof. Dr. Nils Hafner



Prof. Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den Aufbau und die Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen und Professor an der Hochschule Luzern. Zusammen mit Harald Henn entwickelte er den CEX Trendradar. Die neuesten Entwicklungen rund um CX und CRM finden Sie auf „Hafner on CRM“ im Netz.

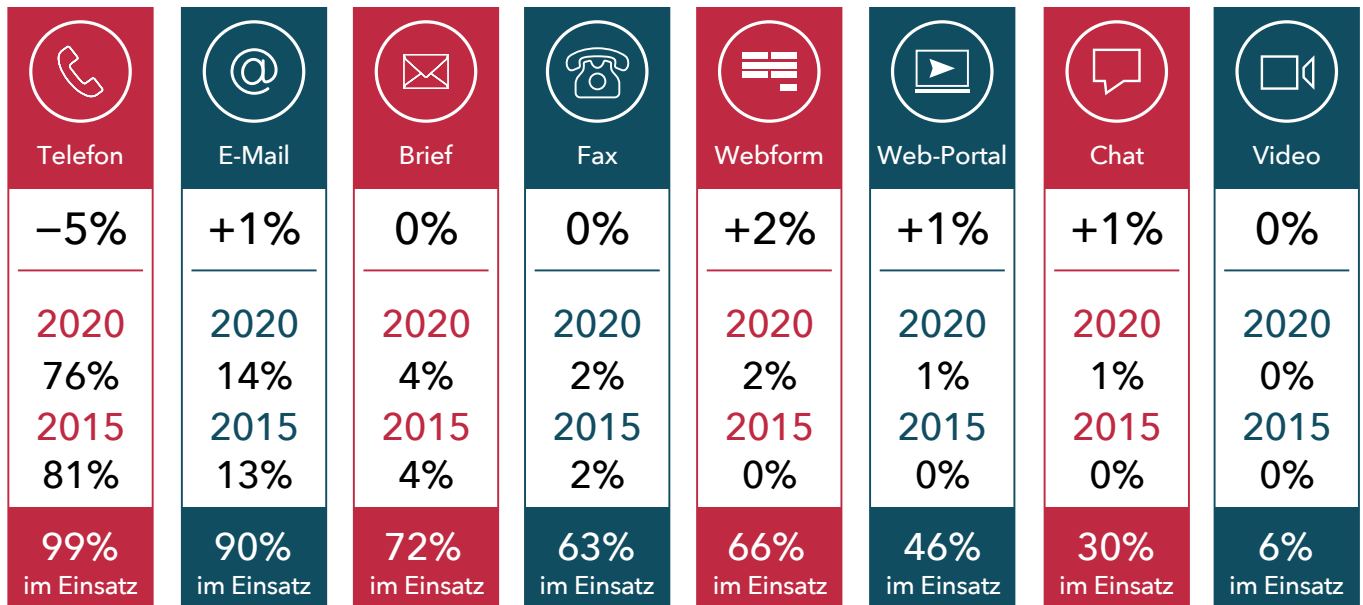
Die Pandemie hat gezeigt: Gerade Banken, Versicherungen, Handelsunternehmen und Transport- sowie Touristikunternehmen verfügen häufig über eine mangelhafte oder gar fehlende Servicestrategie. Die Folge davon sind überlastete Kontaktcenter mit langen Wartezeiten, schlecht konzipierte Self Service-Portale und eine zunehmende Verärgerung beim Kunden. Reihenweise führen Unternehmen jedoch reine Symptombekämpfung durch. Das verschleisst die Organisation mittelfristig und führt zu einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation.

**Top 3 der miesesten Service-Ideen**  
Beispiel gefällig? Im Rahmen des Service Excellence Cockpits monitoren wir beispielsweise, wie Unternehmen Ihren Kundenservice promoten. In den letzten 18 Monaten identifizierten wir dabei in Deutschland, Österreich und in der Schweiz reihenweise Unternehmen, die Kontaktdaten des Kundenservice auf der Website von der ersten in die dritte oder vierte Navigationsebene verschoben. Grundidee dabei ist offenbar, Kundenkontaktmöglichkeiten so zu verstecken, um zu verhindern, dass der Kunde anruft. Das ist ein Trugschluss mit recht eindrücklichen Folgen: Es rufen genauso viele Kunden an wie vorher, nur sind diese meist deutlich schlechter gelaunt, da sie

gerade zehn Minuten damit verbracht haben, die Kundenkontaktdaten zu suchen. Das resultiert wiederum in signifikant längeren Gesprächen. Fazit: Diese Idee schafft es auf Anhieb in die Top 3 der miesesten Service-Ideen.

Andere Unternehmen steuern lediglich mit dem Service Level und stehen daher bei einem steigenden Kontaktvolumen lediglich vor der Wahl mehr Mitarbeitende an mehr Telefon, Mail oder Chatlinien zu setzen. Das sorgt jedoch für Konflikte, da ohne eine Kundenservicestrategie das Kontaktcenter in den allermeisten Fällen als reines Cost Center gesehen wird und somit dem Unternehmen nichts anderes übrig bleibt, als Volumenwachstum mit Mitarbeiterwachstum zu bekämpfen. In den allermeisten Fällen führt das nur dazu, dass Mitarbeitende nach wie vor bei 80 % der Anfragen die gleichen 20 % der Antworten geben müssen. Und das verschleisst entweder durch Burn-out oder Bore-out. Bedeutet: Mit schöner Regelmässigkeit braucht man neue Mitarbeiter. Platz 2 der dummen Ideen.

Platz 1 und zwar unangefochten nimmt zur Zeit die wahllose Etablierung neuer Servicetouchpoints ein. Untersuchungen der amerikanischen Technologie-Research-Beratung Gartner haben in diesem Zusammenhang ergeben, dass sich bei einem



unkontrollierten Wachstum des Touchpoint-Angebots das Anfragevolumen im gleichen Mass entwickelt. Diese Erkenntnis können wir durch das Service Excellence Cockpit mit Zahlen aus dem DACH-Raum nur unterfüttern.

Abbildung 1 zeigt, wie sich die Servicevolumina der untersuchten 250 Unternehmen in den letzten fünf Jahren unter rasant zunehmender Digitalisierung entwickelt haben. Fazit: Telefon hat etwas verloren, ist aber mit 76 % aller Servicevolumina immer noch stark dominant. E-Mail, Brief und sogar das Fax bleiben volumenmässig konstant. Webformular, Webportal und Chat wachsen auf 1 bis 2 % des Gesamtvolumens und Videoberatung schliesslich spielt nirgends eine nennenswerte Rolle und kann lediglich in der Beratung bei hochwertigen eCommerce-Geschäften als Leuchtturm-Ansatz angesehen werden. Diese Entwicklung zeigt eines: Self Service-Instrumente und automatisierte Touchpoints wie Chatbots oder Service Portale einzuführen kann ohne die richtigen strategischen Rahmenbe-

dingungen nicht gelingen, da kaum Menschen von selbst auf den tollen Gedanken kommen: „Heute helf ich mir mal im Netz selbst weiter“.

### Warum geht es also in einer Servicestrategie?

Es geht in einem ersten Schritt einer Servicestrategie darum festzuhalten, was man eigentlich erreichen will. Bei den meisten der knapp 25 von uns begleiteten grossen Serviceorganisationen stand eine reibungslose Bewältigung des Wachstums im Servicebereich, die Transformation vom Cost zum Value Center (welches Erträge erbringt) oder eine Positionierung als Service Leader im Experience Wettbewerb im Vordergrund der Betrachtungen.

In einem zweiten Schritt einer solchen Vorgehensweise muss festgehalten werden, welche Services heute erbracht und welche morgen (in drei Jahren) durch das Contact Center erbracht werden sollen. Diese gilt es volumenmässig zu quantifizieren und mittels der Value-Irritant-Matrix zu

Kontaktvolumen und Kanaleinsatz im Service Center von 2015 - 2020

**"Die Telefonnummer für den Kundenservice irgendwo im Web zu verstecken, ist eine ganz dumme Idee. Kunden rufen trotzdem an, sind aber wegen des Suchens auch noch verlängert. Das verlängert die Gesprächszeiten und macht den Service für das Unternehmen teurer."**



klassifizieren. Das ergibt den zukünftigen Servicekatalog. Mittels einfacher Erlang-Berechnung kann so evaluiert werden, wie sich der zukünftige Mitarbeitenden- und Linienbedarf entwickelt und welche Effekte das Vermeiden von Dialogen bei wiederkehrenden Beschwerden und Fragen, das Vereinfachen vor allem administrativ rechtlicher Dialoge, das Automatisieren von Standardvorfällen und das Ausschöpfen werthaltiger Gespräche auf dem Weg zum Value Center mit sich bringen. Dabei ist davon auszugehen, dass die ersten drei Kategorien dieser Kontaktsteuerung das Kontaktvolumen verringern, die letzte hingegen mehr Ressourcen benötigt.

Ausgehend davon sollte das neue Zielbild im Hinblick auf das angestrebte Kundenerlebnis, den Servicekatalog, die verwendeten Touchpoints (weniger ist mehr), die wichtigsten Kennzahlen, fundamentale Service Level Agreements und den zukünftig angestrebten Personalbedarf und -entwicklungsstand beschrieben werden. In Bezug auf die Kennzahlen können wir heute nach sechs Jahren des Betriebs des Service Excellence Cockpits klar nachweisen,

dass Unternehmen, die nach Kennzahlen führen, die ein systematisches Lernen im Unternehmen begünstigen (wie dem NPS, dem Customer Effort Score, der FCR oder der Self-Service-Quote) wesentlich besser performen, als Unternehmen, die sich mit dem Service Level in rein operative Symptombekämpfung üben und damit einem immerwährenden Hamsterrad aussetzen.

Um dieses Zielbild in annehmbarer Zeit erreichen zu können (wir gehen aufgrund der Erfahrungen von zwei bis drei Jahren aus), muss ein Unternehmen grundsätzliche Entscheidungen treffen, um die oben skizzierten dummen Ideen 1 bis 3 zu vermeiden. So ist ein Self Service-Portal beispielsweise nur dann wirklich wirksam, wenn man auf die Kommunikation einer Telefonnummer oder E-Mailadresse konsequent verzichtet. Menschen wählen nämlich immer den Weg, den sie schon mal gegangen sind (Und niemand wacht morgens auf und...). Amazon macht seit Jahren vor, wie man mit genau diesem Vorgehen sehr erfolgreich sein kann. Dabei soll die Möglichkeit eines Telefonats ja nicht wegfallen, denn ge-

plante Rückrufe sind jeweils bis zu 30% günstiger als die Infrastruktur für grosse Anrufvolumina vorzuhalten. Die wichtigste Entscheidung betrifft aber die Daten der Kundschaft. Ein wie auch immer gearteter Service an anonyme Kunden ist nicht möglich. Gescheiterweise wird eine Identifikation des Kunden also grundsätzlich vor einem Self Service oder persönlichen Kontakt vorgenommen. All diese Entscheidungen bedingen eine Abkehr von bisher lieb gewonnenen Gewohnheiten und sorgen für Diskussionen im Unternehmen. Hier ist ruhige, konsequente Führung gefragt.

**Sie möchten mehr über das Service Excellence Cockpit sowie spannende Benchmark-Insights erfahren, dann hören Sie sich diesen Podcast mit Rémon Elsten an**  
[cmm360.ch/meikes-raumzeit](https://cmm360.ch/meikes-raumzeit)

