

TeleTalk

CUSTOMER CARE & SERVICEMANAGEMENT



Fachorgan für
KVD e.V. und CCV e.V.

Future is now!

Zwischen Euphorie
und Bedenken

Do you speak
digital?



Special: Menschen · Prozesse · Technologien · Lösungen

In Kooperation mit

dtms



NICE

ASPECT
GOOD CALL™

4Com

zeitgeist

SEMATELL

unymira^{USU}



AUTONOME TEAMS: VERTRAUEN ZAHLT SICH AUS

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die klassisch lineare Vorgehensweise im Projekt- und Organisationsmanagement nicht mehr zeitgemäß ist. Neue Führungsmodelle, agilen Methoden und Technologien, die eine schnellere Reaktion auf die hohe Taktzahl digitaler Märkte möglich machen und gleichzeitig auch die eigene Innovationskraft stärken sollen, stehen derzeit hoch im Kurs. Ganz oben auf der Agenda ist gerade im Kundenservice-Bereich die Frage zu finden, wie man Team- und Projektarbeit agiler, beweglicher und autonomer macht und welche Auswirkungen dies auf die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität hat. Über ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Learnings auf dem Weg zu „Autonomen Teams“ hat *TeleTalk* mit den Servicering Expertenkreis-Mitgliedern Ka-

trin Klein (Expertin für Customer-Service, Culture und Change, die als Leiterin des Kundenservice D-A-CH beim DKV Euro Service und bei der Telekom tätig war) und mit Stephan Gürtler (der als Leiter für den Kundenservice bei CEWE Fotobuch verantwortlich ist), gesprochen.

TeleTalk: Wie haben Sie bisher den Kundenzufriedenheitsstatus gemessen und was war die Motivation, die Themen Steuern, Messen und Kontrollieren auf Basis bekannter KPIs neu zu denken?

Stephan Gürtler: Neben NPS-Befragungen im Nachgang des Kaufprozesses setzen wir permanent After-Call Befragungen im Voice und auch im Non Voice-Bereich ein. Aber, damit wir uns nicht missverstehen: Klassische KPIs betrachten wir natürlich nach wie vor

als unverzichtbar, um die quantitative Performance sicherzustellen. Grundsätzlich steht bei CEWE der Kunde immer im Mittelpunkt. Daher nützt es gar nichts, ausschließlich die „Klassiker“ zu bemühen, ohne dabei der eigentlichen Intention der Kundenanfragen das größte Gewicht einzuräumen, nämlich der qualitativ hochwertigen Lösung des Kundenanliegens. In unserer speziellen Situation spielt hier insbesondere die zunehmende Komplexität der Kundenanfragen eine Rolle. Denn was helfen ein TOP Service Level oder Least Costs, wenn einem Kunden nach dem Kontakt nicht geholfen ist?

Katrin Klein: Die Messung erfolgte bei uns über zwei umfassende Kundenzufriedenheits-Befragungen. Eine interne und die TOP Service-Befragung. Hier erhielten wir ein direktes Matching unserer Ergebnisse

mit vergleichbaren Firmen. Allerdings bin ich aber auch der Meinung, dass die Kundenzufrieden-



„Nach meiner Erfahrung setzen Mitarbeiter Handlungsspielräume mit Eigenverantwortung gezielter um. Die Kosten sinken und die Kundenzufriedenheit steigt.“

Katrin Klein, Expertin für Customer-Service, Culture und Change

heit in vielen Fällen nicht messbar ist. Was sagen Kennzahlen aus, wenn ich fünf Minuten in einer Warteschleife meine Zeit verbringe, wenn der Mitarbeiter sich dafür ehrlich entschuldigt, meinen Unmut versteht und dann mein Anliegen kompetent bearbeitet? Dann bin ich zufrieden! Auch wenn die Auswertung bezüglich der langen Wartezeit etwas anderes sagen würde.

Der neue Ansatz setzt auf autonome Teams und eigenverantwortlich, im Sinne des Kunden denkend und handelnde Mitarbeiter, mit hoher Leistungsmotivation. Auf weniger Kontrolle und Steuerung, dafür mehr auf Vertrauen. Wie sind Ihre Erfahrungen?

Stephan Gürtler: In der Belegschaft eines Unternehmens muss die grundsätzliche Bereitschaft bestehen, Veränderungen mehr als Chance und weniger als Risiko zu betrachten. Im Zuge der Digitalisierung ist dies heute wichtiger denn je, meistens sogar existenziell. Für CEWE beispielweise war der Transformationsprozess von der analogen in die digitale Welt der Fotografie eine echte Herausforderung, die nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu stemmen war, denen dies bewusst war und die hier mitgezogen haben. So konnten wir uns sukzessiv durch die verschiedenen Reifegrade von den ersten initialen Produktideen und Arbeitsabläufen bis hin zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen weiterentwickeln. Heute wird jeder im Unternehmen ermuntert und aufgefordert, sich über Abteilungsgrenzen hinweg als Innovator einzubringen. Die Firma hat eigens hierfür unterstützende Foren geschaffen. Das hilft uns, unsere Innovationsfähigkeit am Markt dauerhaft zu sichern.

Aktuell sammeln wir entsprechende Erfahrungen im Rahmen einer neuen Aufbauorganisation im Kundendienst Oldenburg durch die Bildung von thematisch organisierten Kleingruppen mit hoher Entscheidungskompetenz. Die ersten Ergebnisse und Feedbacks stimmen uns sehr optimistisch, zumal auch die Eigeninitiativen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nochmal spürbar zugenommen hat. Das entlastet in der Folge dann auch automatisch die Führungskräfte und spricht für sich. Ein weiterer Grund also, ein klares Bekenntnis zu mehr Mitarbeiterautonomie zu geben.

Katrin Klein: Im Rahmen der Digitalisierung wird künftig für immer mehr Kundenanliegen eine systemseitige Abwicklung zur Verfügung stehen. Hier werden Messgrößen wie Nutzung, Stabilität des Systems und Fehlerquoten bei Eingaben für die Kundenzufriedenheit maßgeblich sein.

Es werden die Kundenanliegen bei den Mitarbeitern bleiben, die kein System bedienen kann, weil sie in keine Logik passen. An dieser Stelle ist der Weg zu eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern unabdingbar. Ich habe sowohl bei der Telekom, als auch beim DKV Euro Service die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter Handlungsspielräume,

zum Beispiel bei der Vergabe von Kulenzen, mit der Eigenverantwortung viel dosierter einsetzen, die Kosten dadurch sinken und die Kundenzufriedenheit steigt.

Vertrauen bedeutet auch Akzeptanz von Kontrollverlust und Risiko. Wie muss sich Führung verändern, um diesem Modell gerecht zu werden? Welche neuen Führungs- und Steuerungsinstrumente braucht es dafür?

Stephan Gürtler: Grundsätzlich ist ein Grundvertrauen der Führungskräfte in die Lösungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unverzichtbar, um „abgeben“ zu können. Bei zunehmender Komplexität der Kontaktanfragen geht das auch gar nicht mehr anders.

Dieses entwickelt sich natürlich nicht von selbst. Es ist am Ende auch immer das Ergebnis geeigneter Auswahlprozesse beim Recruiting



„... was helfen ein TOP Service Level oder Least Costs, wenn einem Kunden nach dem Kontakt nicht geholfen ist?“

Stephan Gürtler, Leiter Kundenservice bei CEWE Fotobuch

neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aber auch interne Fortbildungs- und Entwicklungsprogramme, sowohl auf der rein fachlichen Ebene, als auch hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung, spielen neben regelmäßigen Feedbackgesprächen auf Augenhöhe eine wichtige Rolle.

Katrin Klein: Meine Empfehlung ist die Zeiten für Auswertungen und Messungen in das Coaching und in die Unterstützung der Mitarbeiter zu investieren! Nur so ist ein wirkliches Verstehen möglich und eine Kontrolle in Zahlen nicht nötig.

Manuela Micheli-Liebsch

ÜBER SERVICERATING

ServiceRating unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und dem Ausbau der Kundenorientierung in ihren Organisationen. Im besonderen Fokus stehen dabei die Themen Kundenloyalität und Kundenbindung sowie die dafür nötigen Mess- und Steuerungsinstrumente in Contact und Service Centern. Um praxisnahe Lösungen und Strategien zu entwickeln, tauscht sich ServiceRating regelmäßig mit erfahrenen Fachleuten in einem Expertenkreis aus. Ziel ist Wissen und Erfahrung zu bündeln und zu teilen.

Info: www.servicerating.de