Prozessorientierter Kundenservice

Von der grauen Maus zum Exzellenz-Turbo

Wer bestimmt eigentlich, ob Service „gut“ oder „schlecht“ ist. Kunden? Die Unternehmen? These unserer Gastautoren: Beide Seiten stellen ihre konkreten Anforderungen und haben Einfluss auf das Endergebnis. Wir beleuchten vier große Service-Irrtümer, geben Handlungsempfehlungen und untersuchen, was prozessorientierter Kundenservice bedeutet.

Foto: iStock.com

Eine lange Jahre unterschätzte Funktion hat sich gemausert: Der Kundenservice erfreut sich zunehmender Wertschätzung. Nach vielen Diskussionen zur Servicewüste Deutschland und zunehmend wehrhafteren Behauptungsversuchen der Kunden gegenüber unangemessener Behandlung durch ihre Dienstleister hat es der Kundenservice auf die Agenda der Vorstände und Geschäftsleitungen vieler Unternehmen geschafft.

Zeichen für diese gestiegene Bedeutung ist auch die steigende Industrialisierung des Kundenservice. Fanden die ersten Call Center-Messen in den 90er Jahren noch nahezu unter Ausschluss der Öffentlichkeit mit einer Handvoll Aussteller statt, zieht die Leitmesse CallCenterWorld heute mehrere hundert Aussteller mit zunehmend komplexeren technischen Lösungen und Standards an. Auch die Zahl großer Call Center-Anbieter ist deutlich gestiegen: Nachfrage weckt Angebot.

Doch wie steht es um die Qualität, die wirklich beim Kunden ankommt? Ernüchterung allerorten: Unsere Zufriedenheit als Kunden hat sich nicht analog zum gestiegenen Stellenwert des Kundenservice in den Unternehmen verbessert.

Die Gründe dafür sind vielfältig und zeigen, dass sich viele Branchen trotz erhöhten Aufwands mit der Orientierung Richtung Kunde schwer tun. Was läuft da falsch?

Service-Irrtum 1:

■ Service-Qualität entsteht durch technische Infrastruktur – und zwar ganz automatisch!

Fragt man einen Unternehmensverantwortlichen nach seinem Kundenservice, dann wird häufig voller Stolz das Call Center präsentiert. Man erfährt, die Telefonanlage sei „state of the art“, das Wissensmanagement-System neu installiert und ergonomische Arbeitsplätze sind natürlich auch selbstverständlich. Automatisch würden eingehende Calls analysiert, Bearbeitungszeiten durch die Agents festgehalten sowie die abgeloggten Anliegen für spätere Auswertungen zusammen gestellt. Das sind zweifellos relevante Informationen, aber: Ist das schon Service-Qualität?

Schon Fragen wie jene nach der Veränderungsgeschwindigkeit des Kundenservice bei Produktneuerungen oder die Einbindung des Kundenservice in die Wertschöpfungskette werden deutlich weniger selbstbewusst beantwortet. Wie lange braucht man, damit der Produktpreis jedem Servicemitarbeiter bekannt ist, wie präsent bleibt diese Information und welche Telefonanlage misst diese Indikatoren? Gerade bei häufigen Produkt- oder Preisänderungen, wie sie etwa im Segment IT und TK auftreten, sind solche Kenngrößen von eminent wichtiger Bedeutung. Hier lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die zu Kostensenkungen führen können – bei einer gleichzeitigen Verbesserung der Qualität.

Beispiel: Eine mangelhafte Information über neue Tarifmodelle an den Kundenservice provoziert längere Telefonate, weil die Servicemitarbeiter sich zunächst selbst zurechtfinden müssen. Das führt wiederum zu schlechterer Erreichbarkeit, die durch Aufstockung der Ressourcen kompensiert werden muss. Mindestens indirekt entstehen also Kosten, wenn die Qualitätssicherung zu einseitig auf technische Ausstattung ausgerichtet ist.

Service-Irrtum 2:

■ Information ist alles – es kann gar nicht genug davon geben!

Mangelnde Information des Servicepersonals ist zweifellos eine wesentliche Ursache für Probleme im Service. Doch auch hier ist Augenmaß geboten: Gerade Servicemitarbeiter beklagen, dass sie sich kaum noch im Informationsdickicht zurecht finden. Immer mehr Informationen zu neuen Produkten und Prozessen werden in die Informationssysteme gekippt, ohne auf die Belastung der Servicemitarbeiter zu achten: „Den neuen Preis wird sich der Telefonagent doch merken können“, so die lakonische Auffassung eines Produktmanagers.

Dabei ist der Servicemitarbeiter noch mit den vorherigen Produktänderungen und deren Implikationen befasst. Und so ist er unverschuldet plötzlich zuim Engpassfaktor geworden: Seine überstrapazierte Aufnahmekapazität wird zum erfolgslimitierenden Faktor bei Neuerungen. Bei ihm laufen die mit Innovationen ver-

bundenen Fragen der Kunden auf. Aber was geschieht, wenn die notwendigen Daten im Wust der Informationen schlicht unauffindbar sind? Überinformation als Reaktion auf zu wenig Information: Was wie ein Anfängerfehler aussieht, ist in der Praxis bedauerlicherweise immer wieder anzutreffen.

Service-Irrtum 3:

■ Qualitätssicherung macht der Kunde – und er macht das gern!

Berater wie Software-Anbieter haben sich um die Implementierung von Beschwerdemanagement-Systemen verdient gemacht. Implementiert wurden spezielle Backoffices, die ausschließlich mit Reklamationsbearbeitung beschäftigt sind. Beschwerdeauswertungen fanden nun ihren Weg in Management-Reports, teilweise wurden sogar spezielle Korrelationsanalysen angestellt. Nach der ersten Evolutionsstufe, in der noch mit Gewalt versucht wurde, Beschwerden zu minimieren, kommen mittlerweile immer mehr Unternehmen auf den Gedanken, dass Beschwerden auch Möglichkeiten zur Verbesserung bieten. Und schon sind wir bei der Formel: „Mehr Beschwerden – mehr Verbesserung!“ Das aber riskiert, das eigene Qualitätsmanagement zu sehr dem Kunden zu überlassen – zumindest im kommunikativen Auftritt.

Als ein lehrreiches Beispiel hierfür lässt sich die Aufforderung eines städtischen Verkehrsunternehmens anführen: „Wir wollen, dass unsere Fahrgäste mit uns rundum zufrieden sind. Das hört sich gut an. Aber mit schönen Worten wollen wir uns nicht begnügen. Dazu suchen wir den Dialog mit Ihnen. Nur so können wir erfahren, wo wir noch Schwachstellen haben.“

Anzeige

Geheimsache Qualität?

www.qualitycube.de

Der Text legt den Verdacht nahe, dass man dem eigenen Qualitätsmanagement nicht so recht traut: Wo man den Kunden braucht, um Schwachstellen aufzudecken, fehlt es offensichtlich an einem Instrument, das die gesuchten Schwachstellen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses findet und wirksam Schlüsselfunktionen kontrolliert. Wohlbemerkt: Der Idee, aus Kundenbeschwerden lernen und Verbesserungspotentiale identifizieren zu wollen, ist unbedingt zuzustimmen. Aber der fragliche Anbieter weckt beinahe den Eindruck qualitativer Ahnungslosigkeit – womöglich gar zu recht?

Vor allem aber wird unterstellt, dass ein Kunde bereit ist, sich bei Fehlleistungen überhaupt zu beschweren. Das geht häufig an der Realität vorbei: Kunden wechseln einfach heimlich, still und leise zu anderen Anbietern, wenn sie können. Abgesehen von Momenten akuter Verärgerung haben sie wenig Bedarf, als unentgeltliche Unternehmensberater zur Verbesserung eines Anbieters beizutragen, schon gar nicht bei Produkten oder Dienstleistungen ohne emotionale Bindung.

Service-Irrtum 4:

■ Service sorgt für Kundenloyalität – immer!

Neben einer überstrapazierten Fixierung auf die Rückmeldung der Kunden existiert häufig keinerlei Vorstellung darüber, welche Rolle der Kundenservice im Loyalitätsverhalten des Kunden spielt. Überall dort, wo man Kundenservice „entdeckt“, wird euphorisch unterstellt, dass Service eine große Rolle spielt. Aber welche Kundenkontakte sind es denn, die einen Kunden trotz eines möglicherweise hohen Preises dazu bewegen, dem Produkt und auch dem Anbieter treu zu bleiben?

Unterstellen kann man dies möglicherweise bei Serviceleistungen für Technikinstallationen. Die einmal im Keller des Kunden eingebaute Telefonanlage oder der Pay-TV-Decoder in der Schrankwand dürften so schnell nicht wieder demontiert werden. Aber bleibt ein Kunde aufgrund freundlicher Rechnungsklärung der Mitarbeiterin am Telefon loyal, selbst wenn aus seiner Sicht das Produkt für den gezahlten Preis unzulänglich, der Anbieter jedoch nicht zu einem Austausch bereit ist?

Unzweifelhaft ist der vielzitierte „Hygienefaktor“ von Servicekontakten. Doch ein aus Sicht des Kunden misslungener Versuch, sein Anliegen substanziell zu klären, führt auch bei noch so zuvorkommender Behandlung zu einer kritischen Sicht auf das Produkt oder das Unternehmen. Und das kann zur Kündigung führen. Ein positiver Effekt des Service auf die Kundenbindung ist also keinesfalls und jederzeit garantiert, die Verminderung der Loyalität durch misslungenen Service hingegen meist schon. Woraus folgt: Kundenservice ist nicht alles, aber ohne Kundenservice ist alles nichts.

Was tun? Service als Teil des Vertriebs organisieren?

Die eben skizzierten Auswüchse bleiben natürlich nicht unbemerkt. Und so wird das Instrumentarium bemüht, das seit jeher bevorzugt Anwendung findet: Die strukturorganisatorische Integration. Um die zu erreichen, wird in vielen Fällen der Kundenservice innerhalb des Vertriebs angesiedelt – auf den ersten Blick eine sinnvolle

Autoren

Joachim Hofsähs (Foto oben links) ist Executive Director Customer Care und Mitglied der Geschäftsleitung bei der sunrise communications AG, Zürich und hat in unterschiedlichen Branchen (Medien, Logistik, Telekommunikation) Service Organisationen geleitet.

Dr. phil. Guido Wolf, M.A. (Foto oben rechts) ist Institutsleiter des conex. Institut für Consulting, Training, Management Support in Bonn.

conex. Institut für Consulting, Training, Management Support
Lessingstraße 60
53113 Bonn
Tel.: (0228) 911 44 22
Mail: info@conex-institut.de
Web: www.conex-institut.de

Lösung, um Kundenkontaktpunkte organisatorisch zu bündeln und insbesondere, um die Servicefunktion auch für den Vertrieb zu nutzen. Und das kann klappen: Eine Quote zwischen zehn und 15 Prozent beim Up- und Cross-Selling, erzielt im Rahmen von Servicetelefonaten, ist durchaus erreichbar – jedenfalls dort, wo es sich um ein Massengeschäft handelt. Auf der anderen Seite darf jedoch nicht die eigentliche Funktion des Kundenservice in den Hintergrund geraten. Denn anrufende Kunden schalten nicht gleich auf Kaufbereitschaft um, nur weil die Gelegenheit aus Sicht des anbietenden Unternehmens gerade günstig ist.

Ein allzu hemdsärmeliges Vorgehen kann also zur Vernachlässigung der ursprünglichen Aufgabe des Kundenservice führen: Der Service ist die Kundenschnittstelle, die den besten Rückschluss über Kundenwahrnehmung und -erfahrungen beim Einsatz der Produkte und Dienstleistungen bietet. Verschieben sich die Prioritäten zugunsten der Vertriebsaufgaben, werden die Potenziale verschenkt, die Kundenservice eigentlich wertvoll machen. Es reicht also nicht, lediglich die Struktur zu ändern und dem Kundenservice zusätzliche (Vertriebs-) Aufgaben zuzuweisen.

Wird ein Unternehmensverantwortlicher nach seinem Kundenservice gefragt, wird häufig voller Stolz das Call Center präsentiert.

Prozessmanagement als Lösungsansatz

Deshalb ist neben der organisatorischen Einordnung vor allem die prozessuale Integration des Kundenservice von Bedeutung. Erneut mag ein Praxisbeispiel als Beleg dienen: Immer noch wird bei der Produktkreation und -einführung die spätere Kundenbetreuung außer Acht gelassen mit der Konsequenz fehlender Systemunterstützung der Prozesse und daraus resultierender Folgekosten. Ganz konkret vergisst man immer wieder die eindeutige Kundenidentifikation. Das ärgert den ehrlichen Kunden, dessen Antrag nicht wiedergefunden wird, und freut den Betrüger, der sich beliebig viele Abonnements einschließlich Freundschaftswerbungen oder auch mehrere Telekommunikationsaccounts sichern kann, obwohl er bei der Kundenprüfung normalerweise durchfiele.

Noch gravierender sind die Folgen eines fehlenden Produkteinführungsprozesses, wenn die Bestandskundenbetreuung nicht ausreichend Zeit hat, das Versäumnis sorgfältiger Planung nachzuholen. Auch große Unternehmen geraten dann in den Teufelskreis aus institutionalisierten Provisorien, die durch eigene Prozess- und Systemwelten gefestigt werden, und der Notwendigkeit, neue Produkte im Bestandskundenservice umsetzen zu müssen. Schlimmstenfalls kollabiert die operative Umsetzung wegen der Überlastung des Systems. Kundenanfragen können nicht mehr in dem Maße beantwortet werden, wie sie eintreffen. Meist wird dann versucht, einen Dienstleister für die Abarbeitung einzubinden. Komplexität und fehlende Ausbildung führen dann nicht selten zu fehlerhaften Rückmeldungen auf Kundenanliegen und provozieren zusätzliche Kundenkontakte – bei erhöhtem Eskalationspegel.

Ein Unternehmen, das einen funktionierenden Kundenservice bieten und gleichzeitig als direkten oder indirekten Vertriebskanal nutzen möchte, braucht also neben der adäquaten organisatorischen Einbettung vor allem die vollständige prozessuale Integration des Service in die gesamte Wertschöpfungskette und in ein funktionierendes Qualitätsmanagement.

Anzeige

Prozessoptimierer?

www.qualitycube.de

Die „Konsequenz-Lücke“ in der Analyse

Dass Kundenservice als durchgängiger, nahezu alle Unternehmensbereiche berührender Prozess aufzufassen ist, hat sich durchaus herumgesprochen. Doch dieses Wissen wird allzu häufig eben nicht in eine durchgängige Konzeption von Kundenservice überführt – und in alltäglicher, gelebter Praxis sind die Erkenntnisse erst recht nicht angekommen. Zu diagnostizieren ist daher eine „Konsequenz-Lücke“.

Denn oft ist folgendes in der täglichen Unternehmenspraxis anzutreffen:

- Serviceaspekte werden in der Produktentwicklungsphase nach wie vor sträflich vernachlässigt, unabhängig davon, ob es sich um Dienstleistungs- oder andere Produkte handelt. Die Folge: Durch das Produkt und seine Störanfälligkeit beziehungsweise Erklärungsbedürftigkeit wird erheblicher Serviceaufwand generiert, der Marktvorteile schnell zunichte machen kann und lediglich unnötige Komplexität erzeugt.
- Komplexe Servicefälle – durch ein Kundenanliegen ausgelöste Vorgänge jedweder Art, die sich nicht über einfache Standardreaktionen abschließen lassen – werden gerade nicht identifiziert und in angemessener Weise bis zu den fachlich zuständigen Stellen transferiert. Damit unterbleiben durchgreifende und nachhaltige Lösungen.
- Auswertungen von Kundenanliegen finden zwar statt, beschränken sich jedoch allzu oft auf Reklamationen. Ermittelte Mengengerüste und

Häufigkeitsverteilungen werden überwiegend zur Kapazitäts- und Ressourcensteuerung oder zur Abrechnung erbrachter Serviceleistungen genutzt. Durchaus sinnvoll, aber: Die Auswertungen nicht für einen gezielten Verbesserungsprozess zu nutzen, darf wohl als grobe Unterlassungssünde eingeschätzt werden. Und das betrifft nicht nur die Auswertungen zur Entwicklung von Reklamationen hinsichtlich definierter Ursachenkategorien, sondern etwa auch die Nutzung von Kundenäußerungen für systematische Verbesserung der Produkte oder Prozesse.

Diese – und noch weitere – Versäumnisse basieren zumeist nicht auf Unkenntnis der Geschäftspotenziale, welche durch systematisch betriebenen Kundenservice zu erschließen sind. Sie beruhen eher auf mangelnder Konsequenz im Konzept und in seiner Umsetzung.

Anrufende Kunden schalten nicht gleich auf Kaufbereitschaft um, nur weil vielleicht die Gelegenheit aus Sicht des anbietenden Unternehmens gerade günstig ist.

Kundenerwartungen und die des Unternehmens erfüllen

Es klingt trivial und sollte eigentlich selbstverständlich sein: „Guter" Kundenservice muss die Erwartungen der Kunden erfüllen – und gleichzeitig Anforderungen aus Unternehmenssicht genügen. Nur durch diese bipolare Ausrichtung von Kundenservice ist nachhaltig wirksamer Service nach außen und innen gesichert.

Die klassischen Kundenerwartungen an Service sind Erreichbarkeit, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit. Würde jedoch ein Unternehmen seine Serviceorganisation allein nach diesen Erwartungen konstruieren und betreiben, so liefe es Gefahr, durch die daraus resultierende Verabsolutierung von Kundenorientierung die eigenen Anforderungen aus dem Blick zu verlieren. Binse oder nicht: Nur ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen ist überhaupt in der Lage, Serviceleistungen zu erbringen.

Anzeige

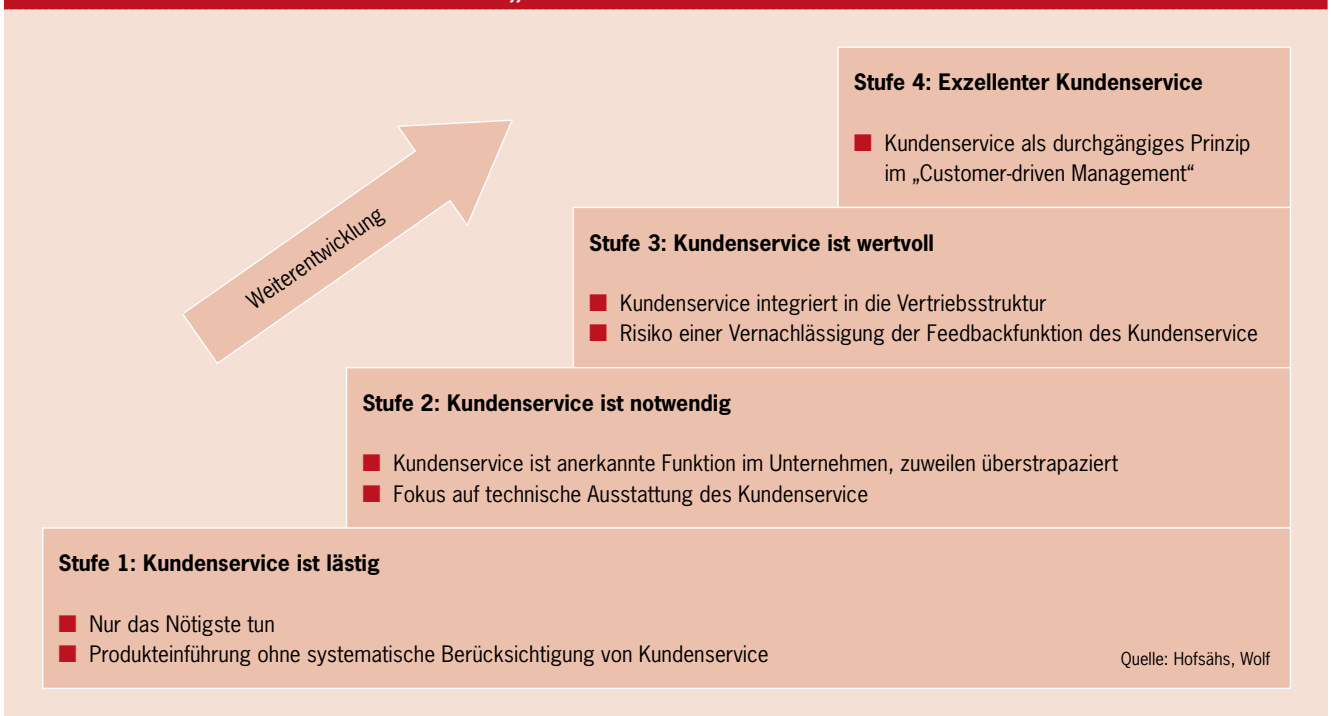
Guter Service. Wirklich?

www.qualitycube.de

Das soll keine Herabsetzung der Bedeutung von Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sein. Im Gegenteil! Vielmehr geht es darum, die Kundenperspektive im Kontext basaler Gegebenheiten eines Wirtschaftsunternehmens zu verorten. Unternehmen stellen insbesondere diese Anforderungen an ihre Strukturen, Abläufe und Systeme im Kundenservice (und nicht nur da):

- **Produktivität und Wirtschaftlichkeit:** Kundenservice muss – wie andere Prozesse im Unternehmen – effizient und effektiv abgewickelt und als Teil der Wertschöpfungskette interpretiert werden. Daraus folgt, dass Kundenservice differenziert aufzusetzen ist, beispielsweise nach Kunden-

Schritt für Schritt zu „Exzellentem Service"



Verschiedene Reifegrade kennzeichnen die Evolution des Kundenservice von einer lästigen Angelegenheit zu einem exzellenten Prozess.

Diese Abbildung visualisiert das Zusammenwirken von Kundenerwartungen und Unternehmensanforderungen an Kundenservice

wert. Wird der Kundenservice für zusätzliche Vertriebsaufgaben herangezogen, so darf das nicht zu einer Vernachlässigung seiner ursprünglichen Funktion führen.

■ **Stimmige, sichere und qualitätsgesicherte Organisation, Prozesse und Systeme:** Die Strukturen, Abläufe und IT-Werkzeuge müssen nicht nur jedes für sich zielkonform konfiguriert, sondern durchgängig und funktionsgerecht aufeinander abgestimmt sein. Die Integration des Kundenservice in die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens, wie sie hier vertreten wird, bedarf im Übrigen einer weitgehend unterschätzten Ressource: Die Rede ist von funktionierender interner Kommunikation (siehe dazu auch Buch-Tipp auf Seite 22).

■ **Qualifizierte, motivierte Mitarbeiter und Partner:** In allen direkt oder indirekt am Kundenservice beteiligten Bereichen müssen die erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikationen sowie eine konsequent auf Kundenzufriedenheit ausgerichtete Einstellung verankert sein – im eigenen Unternehmen wie auch bei den eingebundenen Dienstleistern. Mit letzteren sind vor allem die Mitarbeiter und Führungskräfte der Service Center gemeint.

■ **Kontinuierliche Verbesserung:** Kundenanfragen und -reklamationen weisen auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale bei Produkten oder Prozessen hin. Gefordert sind wirksame Instrumente, um diese Frühwarnindikatoren systematisch in die Organisation zu kommunizieren und deren Weiterbehandlung zu verfolgen.

Kundenservice ist so etwas wie ein gemeinsamer Nenner

Kundenservice resultiert also aus dem Zusammenwirken von Kundenerwartungen und denen des Unternehmens (siehe auch Abbildung auf dieser Seite oben). Auf Grundlage dieser Prinzipien muss Kundenservice konstruiert werden, soll er die Erwartungen und Anforderungen nachhaltig und wertsteigernd erfüllen. Dass dies eine die gesamte Organisation betreffende Aufgabe ist und eben nicht allein durch eine Organisationseinheit namens Customer Service bewältigt werden kann, ist als Fakt anzusehen. Wie aber sieht das Lösungskonzept aus, das diesen umfassenden und hohen Ansprüchen gerecht wird?

Kosten-management funktioniert anders, oder?

© jacky - fotolia.com

ClientSolutions®

Berlin ◦ Essen ◦ Hamburg ◦ Kahl am Main ◦ Stuttgart

Managed Outsourcing
Customer Service Beratung
Human Resource Lösungen
Software-Lösungen

ClientSolutions GmbH
Wollinstraße 100
70439 Stuttgart
info@clientsolutions.de

www.effizienzsucher.de

Buchtipp

Der Business Discourse
In nahezu jedem Unternehmen ist die interne Kommunikation ein verbesserungsfähiger Schlüsselfaktor. Wie die richtige interne Kommunikation Mitarbeiterzufriedenheit, Reputation und die eigene Führung stärkt, zeigt dieses Buch.
Gabler Verlag 2010, 208 Seiten
ISBN: 978-3-8349-1425-5,
Preis: 39,90 €, www.gabler.de

Das kann ein „Customer-driven Management“ leisten

Welche zentralen Ansatzpunkte die Grundlage für exzellenten Kundenservice legen, zeigt das Praxisbeispiel des Schweizer Mobilfunkanbieters Sunrise Communications. Dabei sei angemerkt, dass hier keinesfalls schon heute ein Exzellenzanspruch erhoben werden soll. Vielmehr ist es ein Werkstattbericht, der recht vielversprechende erste Ergebnisse aufzeigt.
Bei der Sunrise Communications AG erkannte man vor etwa zwei Jahren die Potenziale einer konsequenten Integration des Kundenservice in die Wertschöpfungskette des Unternehmens. Im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen, die ebenfalls einen Kundenservice für große Kundenmengen bieten, wurden organisatorische Lösungen gefunden, die zu erheblichen Verbesserungen führten. Produkte und Dienstleistungen werden aus Sicht des Kunden definiert, gehen also von seinen Erwartungen an Funktion und Service aus. Dabei wirkt der Kundenservice als Treiber einer konsequenten Ausrichtung am Kunden – und verfügt über die dazu notwendigen Kompetenzen. Trotz der erwarteten Anlaufschwierigkeiten ergaben sich schon nach kurzer Zeit spürbare Verbesserungen in der Effizienz und der Qualität. So konnte bei Neueinführung eines Produkts die Durchlaufzeit bei der Auftragsbearbeitung um 60 Prozent reduziert werden. Gleichzeitig gelang es, die „Recontact Rate“ – derselbe Kunde meldet sich zum selben Problem innerhalb eines definierten Zeitraums – in den ersten neun Monaten um rund 30 Prozent zu senken. Das Ziel: eine Senkung um 50 Prozent bis Ende 2009.

„Kundenservice“ bezeichnet zwar nach wie vor einen Unternehmensbereich, ist aber gleichzeitig Gestaltungsprinzip für unternehmensinterne Abläufe.

Diese Erfolge konnten durch eine koordinierte Umsetzung verschiedener Maßnahmen und Veränderungen erzielt werden. So wurden die internen Schnittstellen und Zuständigkeiten weiter entwickelt, damit Kundenanliegen schnell in die betroffenen Fachbereiche weitergeleitet werden. Flankierend dazu wurden einzelne Prozesse grundlegend verbessert und Prozessschritte automatisiert. Das erlaubt eine optimierte Auswertbarkeit der Kundenanliegen (die keineswegs nur auf Beschwerden reduziert sind) für weitere Verbesserungen an den Produkten und deren Service. Dadurch, dass der Kundenservice auch für Vertriebstätigkeiten eingesetzt wird, ergeben sich weitere Kontaktpunkte zum Kunden, die wiederum systematisch genutzt werden können. Grundlage aller Maßnahmen aber ist eine Abteilungsgrenzen überwindende Prozessarchitektur, die als end-to-end-Betrachtung vom Kunden ausgeht und bei ihm endet. „Kundenservice“ bezeichnet zwar nach wie vor einen Unternehmensbereich, ist aber gleichzeitig Gestaltungsprinzip für unternehmensinterne Abläufe. Die Erfolge bestätigen, dass Sunrise auf einen fortgeschrittenen Reifegrad in Richtung „Exzellenz“ zusteuert.

Verbesserung beginnt und endet beim Kunden

Das Beispiel Sunrise zeigt die Potenziale, die durch einen konsequent weiter entwickelten Kundenservice zu heben sind. Exzellenter Kundenservice geht in einer konsequenten end-to-end-Betrachtung vom Kunden aus. Klare Zuständigkeiten, eine entsprechende technische Ausstattung und die Mitarbeiterqualifikation sind notwendige Bausteine. Der eigentliche Exzellenz-Sprung aber versteht Kundenservice als Treiber eines prozessorientierten Geschäftsmodells – und das zahlt sich aus. ■

Joachim Hofsähs und Guido Wolf

Kundenservice gestern und heute

Oben: Customer-driven Management: Kundenservice in Wertschöpfungsprozesse integriert

Unten: Herkömmliches Modell: Kundenservice am Ende der Wertschöpfungsprozesse

Quelle: Hofsähs, Wolf

Kundenservice steht nicht isoliert am Ende der Wertschöpfungsprozesse, sondern ist integraler Bestandteil aller Wertschöpfungsprozesse. Das schafft die Voraussetzungen für exzellente Ergebnisse.