

DIE HERZEN MÜSSEN BRENNEN

WIE AUS KUNDENSERVICE ECHTE KUNDENBEGEISTERUNG WIRD

Neues Jahr, neues Glück! Die Ziele für 2020 sind längst festgelegt, wir nähern uns bereits dem Ende des ersten Quartals und ein vorsichtiger Blick auf die Ergebnisse ist erlaubt. Hand aufs Herz: Wird sich der Kundenservice 2020 revolutionär verbessern? Oder ist es eher ein mutloses „Weiter so mit ein bisschen Optimierung“?

Diverse Studien zeigen, dass nahezu alle befragten Manager im Kundenservice die Erwartungen der Kunden übertreffen und sie so begeistern wollen. Die Kunden attestieren dahingegen, dass dies bei ihrem letzten Kontakt mit einem Servicemitarbeiter nicht gelungen ist.

Stellenwert und Anspruch des Kundenservices muss letztlich jedes Unternehmen für sich selbst definieren. Wenn wir als Service-Experten den Markt und unsere Branche betrachten, stellen auch wir fest, dass sich an der Kundenfront nach wie vor zu wenig tut. Unternehmen kämpfen mit den alten Problemen und Kunden erfahren zu oft mangelhaften Service. Der dringend benötigte – im Übrigen durch künstliche Intelligenz und Chatbots bisher ausgebliebene – Quantensprung hin zur Begeisterung der Kunden fehlt. Er ist jedoch erreichbar!

DREI SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR UNTERNEHMEN, UM ZU WERDEN, WAS SIE SEIN WOLLEN:

1. Erarbeiten Sie ein gemeinsames Zielbild

Viele Serviceorganisationen haben operative oder strategische Ziele. Meist sind diese auch, wie es die Lehre so will, SMART definiert und aus dem vorhandenen, messbaren Portfolio ausgewählt, so etwas wie Vorjahresergebnis plus X Prozent. Ob das die Einstellung der Mitarbeiter beeinflusst und im Ergebnis die Kunden begeistert?

Was fehlt, ist der emotionale Bezug, also ein vorstellbarer und greifbarer Zielzustand, der am Ende eines definier-

ten Zeitraumes erreicht sein soll. Und um es vorweg zu nehmen: Das Erreichen dieses Zielzustands ist nicht hart durch ein Controlling-Instrument messbar, darin liegt die Krux. Diffuse Ziele im Sinne von X % weniger AHT (Average Handling Time) und Y % mehr NPS (Net Promoter Score) sind messbar, jedoch lediglich Ziffern auf einem Management Report.

Zielbilder motivieren, beantworten die Frage nach dem „Warum“, entwickeln Energie und Begehrlichkeit, sie bewegen die Menschen in einem Unternehmen. Um wirkliche Sogwirkung und einen dauerhaften Push zu erzeugen, braucht es ein Zielbild, das attraktiv ist und einen Connect zum „Warum“ bei jedem Mitarbeiter aufweist. Erst wenn die Mehrheit der Mitarbeiter einen Vorteil im Zielbild sieht und es attraktiv findet, wird der erforderliche Push-Effekt erzeugt. Im Kern geht es darum, dass sich jeder Mitarbeiter das gewünschte Ziel so konkret, deutlich, lebhaft, farbenreich und detailliert wie möglich vorstellen kann, um richtig Lust auf den gewünschten Zielzustand zu bekommen. Wie der „Vater der deutschen Skateboard-Szene“ Titus Dittmann sagt: „Das Herz muss brennen!“

Zwei Schritte sind notwendig: Als Erstes muss das Zielbild gemeinsam erarbeitet werden. Die Betonung liegt auf „gemeinsam erarbeitet“ und nicht auf „vom Management vorgegeben“. Der Zielzustand, das heißt, ein gewünschtes Arbeitsergebnis oder eine angestrebte Situation, muss formuliert werden. Anschließend leitet jeder Bereich bzw. jeder Mitarbeiter ab, welchen Wertbeitrag und Nutzen er daraus generiert. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiter für das definierte Ziel zu begeistern.



*„Nur wer selbst brennt,
kann Feuer in anderen entfachen.“
– A. Aurelius*

Im Ganzen muss dies kein langwieriger Prozess sein. Wir haben für die Erarbeitung von Zielbildern mit einem Mix aus Workshop und Thinktank, der das intuitive und rationale Wissen aller Teilnehmer miteinander verbindet, gute Erfahrungen gemacht. Dieser Ansatz ist effektiver, motivierender und zielführender als andere Formate und liefert herausragende Ergebnisse innerhalb kürzester Zeit. Kein Workshop ist länger als ein Tag. Alle Beteiligten sind bereichs- und hierarchieübergreifend aktiv dabei, die Mischung aus spielerischen, haptischen, digitalen und intuitiven Elementen ist extrem ergebnisorientiert und erzeugt die erforderliche Energie.

2. Investieren Sie in Ihre Servicekultur, und zwar konsequent

Oftmals werden Ziele direkt in Projekte übersetzt, die mit technischen oder prozessualen Veränderungen zu tun haben. Wir erleben häufig, dass am Ende der Projekte dann noch immer etwas Wesentliches zur Kundenbegeisterung fehlt. Und damit wären wir wieder beim Herz!

Was in Unternehmen häufig zu kurz kommt, sind die kulturellen Aspekte. Uns ist bewusst, dass von Change und Kultur kaum einer noch etwas hören mag. Jedoch sind genau sie die wichtigen und treibenden Erfolgsfaktoren. Eine wie auch immer geartete (Service-) Kultur existiert in jedem

Unternehmen. Die Frage ist, wird sie bewusst gelebt und gefördert oder dümpelt sie nur so dahin und blutet aus? Kundenorientierte Haltung steht unter dem Einfluss von Führung, gruppodynamischen Prozessen sowie individuellen Denk- und Verhaltensweisen.

*Die größte Herausforderung
der Kundenbegeisterung ist die
Selbstbegeisterung.*

Kultur verändert man nicht mit Einzelmaßnahmen oder indem man mal darüber redet. Sie wird durch klare Entscheidung für einen Paradigmenwechsel, Aktivitäten und Maßnahmen verändert. Ron Kaufman, einer der weltführenden Ausbilder und Motivator zum Thema Verbesserung des Kundendienstes und Aufbau einer Dienstleistungskultur, beschreibt beispielsweise „12 Building Blocks“, die mit einer Service-Kultur aufgeladen werden – zugegebenermaßen ein ziemlicher Aufwand.

Es geht auch schneller, eine Kulturveränderung anzustoßen: Basierend auf dem vorgenannten Zielbild, wird der konkrete Handlungsauftrag für jeden Bereich bzw. jedes Team gegenüber dem Kunden abgeleitet. Es werden klare Leitlinien beschrieben und operationalisiert, das heißt, jeder weiß, was und wie etwas konkret getan werden muss. Der Aufwand, der in absehbarer Zeit einen Anstoß zur Kulturveränderung liefert und aus dem „Nebenprodukt“ Kundenservice einen wettbewerbsdifferenzierenden Erfolgsfaktor macht, ist überschaubar.



→ 3. Vergessen Sie die Basics nicht

Wenn im Service die Basis nicht stimmt, ist Kundenbegeisterung nicht möglich. Das heißt, letztendlich kommt kein Unternehmen umhin, seine Hausaufgaben zu machen und die notwendigen Rahmenbedingungen für eine operative Excellence zu schaffen oder zu optimieren. Organisatorische, prozessuale und technische Verbesserungen müssen in der Regel schnell und effizient realisiert werden. Die Stunde der Projekt- und Programm-Manager schlägt. Leider ist es häufig so, dass zu viel über Tools und Methoden gesprochen wird, sodass die notwendige Geschwindigkeit und Dynamik auf der Strecke bleiben. Aufgrund der Komplexität von Unternehmen als Organisationen und der vielfältigen Anforderungen an die Projektarbeit sind „rein“ traditionelle oder „rein“ agile Ansätze manchmal nicht zielführend.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, auch mal abseits der stringenten Projekt- und Programmstandards zu arbeiten und das Beste aus beiden Welten zu kombinieren. Dies gelingt, indem man je nach Projektauftrag und Umfang die Teams auch mal anders zusammenstellt und sie befähigt, an Resultaten anstelle von Budget- und Projektplänen zu arbeiten.

*Zu langsam vorwärts
bedeutet rückwärts.*

In der Regel haben Unternehmen keinen Erkenntnismangel, die Defizite liegen im Bereich der Umsetzung. Und um diese Defizite auszumerzen, müssen also auch mal andere, hybride Wege eingeschlagen werden. Kombiniert mit einer konsequenten und „gnadenlosen“ Ergebnisorientierung stellt sich der gewünschte Projekterfolg schnell ein.

AUTOREN:
SANDRA GNOTH, ROLAND SCHMIDKUNZ,
GESCHÄFTSFÜHRER DER ZEITGEIST
BERATUNGSMANUFAKTUR GMBH
WWW.ZEITGEIST-MANUFAKTUR.COM

ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR GMBH

Exzellente Kundenerlebnisse sind unsere Leidenschaft! ZEITGEIST ist die kompetente Beratungsmanufaktur für alle Aspekte eines zeitgemäßen Kundenmanagements. Mit herausragender Kompetenz und erstklassigen Leistungen unterstützt Zeitgeist bei der Lösung unternehmerischer Herausforderungen an der Schnittstelle zum Kunden.

Besuchen Sie uns auf der CCW in Berlin! **Auch in diesem Jahr finden Sie uns auf unserem Messestand in Halle 3 / Stand D17.** Nutzen Sie die Gelegenheit, um sich mit uns über Entwicklungen und Trends eines zeitgemäßen Kundenmanagements auszutauschen. Wir freuen uns auf Ihren Besuch! www.zeitgeist-manufaktur.com



© Zeitgeist Beratungsmanufaktur