

FIX THE BASICS FIRST

Von der Wichtigkeit, die Basiselemente zu beherrschen

Als Beratungsmanufaktur und mit unserer Expertise im Bereich Kundenservice haben wir Einblick in die Serviceeinheiten vieler Unternehmen. Unabhängig von der Zielsetzung, für die wir engagiert werden, erkennen wir innerhalb kurzer Zeit, wie Ursache- und Wirkungszusammenhänge in den Unternehmen beschaffen sind oder, kurz gesagt, woran es im Service hapert.

Die Kundenbetreuung befindet sich in einem großen Wandel. Viele Unternehmen müssen sich neu ausrichten, um den Anschluss zu behalten, um der Digitalisierung zu folgen oder die Strukturen im Service zu modernisieren. Da gilt es, diesen Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitern zu schaffen.

Damit am Ende tatsächlich konstant sehr gute Service-Erlebnisse für den Kunden erlebbar sind, müssen viele Zahnräder bewegt und synchronisiert werden. Von einfachen technischen Verbesserungen bis hin zu mühsam umzusetzenden kulturellen Themen müssen die Aktivitäten aufeinander angepasst und gut orchestriert werden. Wir reden hier eher von einer Vorbereitung auf einen Marathon oder Ironman und nicht von einem Kurzstreckenlauf. Abhängig von der Ausgangssituation sind in manchen Unternehmen durchaus größere Veränderungsprojekte mit längeren

Laufzeiten erforderlich, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Diese Erkenntnis schreckt manche Geschäftsleitung ab, der ein oder andere Serviceverantwortliche fühlt sich – verständlicherweise – überfordert.

Bäume statt Wald

Wir erleben häufig unglaublich viel Energie und Herzblut, enorm viel Engagement und Aufopferung in den Servicebereichen der Unternehmen. Warum gelingt es dennoch nicht, diese Energie zu nutzen, um die Serviceergebnisse spürbar zu verbessern? Die Antwort ist ernüchternd einfach: Der Wald wird vor lauter Bäumen nicht gesehen. Umfang und Komplexität von notwendigen Veränderungen und Optimierungen sind so vielfältig, dass die Beteiligten schnell die Lust verlieren. Wir erleben nicht selten Organisationen, die sich mit solch einem Portfolio verheben.

Die Lösung hierfür ist ebenso einfach wie die vorhergehende Antwort: Step by step und first things first. Das hört sich jetzt nicht wirklich spektakulär an – muss es ja auch nicht. Kennen Sie das Kano-Modell? Darin wird beispielsweise sehr gut beschrieben, dass es für das systematische Erringen der Kundenzufriedenheit Basis-Merkmale, Leistungs-Merkmale und Begeisterungs-Merkmale gibt. Eine gute Struktur also, um sie als Orientierungshilfe zu nutzen.

Wir wenden darüber hinaus für die Priorisierung innerhalb von Veränderungsprozessen auch gern eine Gliederung aus dem Change Management an. Dabei werden die identifizierten Maßnahmen in drei Kategorien einsortiert:

1. Fixing the basics = Basisfunktionalitäten schaffen
2. Closing the gap = Lücke zum Wettbewerb schließen
3. Changing the game = wettbewerbsdifferenzierende Merkmale realisieren

Zunächst schaffen wir Bewusstsein für die aktuelle Situation und priorisieren in der Folge zuerst einmal die Maßnahmen, die für eine qualitativ hochwertige Erledigung der Basisfunktionen notwendig sind. Alle Verantwortlichen müssen den Schlamassel, in dem sie stecken, verstehen. Das ist nie angenehm, aber unbedingt erforderlich. Nur so lässt sich die nötige Dringlichkeit und Ergebnisorientie-



SANDRA GNOTH & ROLAND SCHMIDKUNZ
Geschäftsführer der Zeitgeist Beratungsmanufaktur GmbH



rung erzeugen, mit der Serviceorganisationen Veränderungen überhaupt bewirken können.

Oftmals verbergen sich in den Basisfunktionalitäten die größten Hebel für Unternehmen – auch für solche, die mit ihrer Serviceperformance eher zu den „Fortgeschrittenen“ zählen. Wir möchten auf drei wesentliche Basisdisziplinen näher eingehen, die sich immer wieder herauskristallisieren:

1. Workforce Management (WFM)

Hierbei handelt es sich um alle Aktivitäten rund um die Personal-Einsatzplanung. Um Erreichbarkeit und Service-Level sicherzustellen, muss zu jeder Zeit die richtige Anzahl der richtigen Mitarbeiter anwesend sein. Der WFM-Prozess ist in vier Stufen unterteilt:

1. Die möglichst korrekte Vorhersage von eingehenden Kontakten (Forecast)
2. Das Bilden von Mitarbeiterschichten auf Basis des Forecasts
3. Die eigentliche Einsatzplanung, also das Vergeben der Schichten an Mitarbeiter
4. Die Steuerung der Aktivitäten am eigentlichen Einsatztag, also die Reaktion auf unvorhergesehene Ereignisse im Laufe des Tages, wie eine zu hohe Krankenquote oder die Abweichung vom Forecast

Den CC-Profis unter den Lesern eröffnen wir an dieser Stelle wahrscheinlich nichts Neues! Immer wieder sehen wir jedoch, dass in Unternehmen Planung, Steuerung und Monitoring nur ungenügend aktiv gemanagt werden oder mit „einfachen Bordmitteln“ agiert wird.

Zwei Grundregeln gelten in Bezug auf das Workforce Management:

- ▶ Workforce Management ist der größte Hebel in Bezug auf die Effizienz und die Effektivität einer Serviceorganisation. Der Grat zwischen hochproduktiven Einheiten und unproduktiven Einheiten ist schmal, lässt sich jedoch durch ein professionelles WFM positiv beeinflussen.
- ▶ Workforce Management ist eine für sich stehende Kompetenz, für die es dedizierte Experten, Tools sowie eine

Reihe an Qualifizierungsangeboten am Markt gibt. Bis zu einem gewissen Volumen oder auch einer Komplexität von Servicevolumen lässt sich gut mit „Bordmitteln“ arbeiten. Viele Unternehmen jedoch, die in ein professionelles Workforce Management investieren, erzielen messbare Produktivitätssteigerungen und reduzieren gleichzeitig ihre Kosten.

2. Kommunikationsverhalten/Coaching

Während es beim Workforce Management vielmehr um die Effizienz geht, ist das Thema Kommunikationsverhalten eher ein Effektivitätstreiber. Wir sind immer wieder überrascht, wie wenig in den gezielten Auf- und Ausbau von kommunikativen Skills der Mitarbeiter investiert wird.

Kommunizieren kann jeder? Weit gefehlt. Zielorientierte Kommunikation, das Erläutern von komplexen Zusammenhängen in den Worten des Kunden, Nutzenargumentation, aktives Zuhören und aktive Gesprächsführung sind wichtige Bausteine im Kommunikationsverhalten, die gelernt und geübt werden müssen. Und dann gibt es da noch die Königsdisziplin, den Umgang mit Beschwerdekunden. Vermittelt werden kommunikative Skills in Trainings und Seminaren, die in der Regel einen großen Praxisanteil haben. Allerdings handelt es sich beim Praxisanteil immer um eine „Laborumgebung“. Im Nachgang zu einer Qualifizierungsmaßnahme sollte in Form von Coachings geprüft werden, wie die erlernten Fähigkeiten in der Praxis angewandt werden. Beim Coaching geht es nicht um das Abhaken von Gesprächsformulierungen auf einem Coachingbogen. Es geht vielmehr darum, mit dem Mitarbeiter gemeinsam festzustellen, was vom Gelernten bereits gut umgesetzt wird bzw. wo noch Verbesserungspotenzial besteht. Auch die Vereinbarung, welche Ziele sich der Mitarbeiter bis zur nächsten Session setzt, ist Bestandteil eines guten Coachings.

Eine klare Empfehlung für den Umfang von Kommunikationstrainings und Coachings existiert nicht, das Ausmaß ist abhängig vom Unternehmen und Produkt. Gemäß unserer Erfahrung haben sich vier bis fünf Tage kommunikative Initialtrainings und jährliche Auffrischungen in Höhe von



→ drei Tagen pro Jahr bewährt. Darüber hinaus sollte jeder Mitarbeiter einmal pro Monat gecoachet werden. Zu viel? Keineswegs! Die Summe der Maßnahmen gewährleistet eine kontinuierliche Entwicklung. Kommunikativ gut ausgebildete Mitarbeiter kompensieren mitunter nicht performante Systeme, fehleranfällige Prozesse oder auch lange Wartezeiten, sodass im Ergebnis dann doch ein positives Kundenerlebnis erzeugt wird.

3. Prozessdokumentation

Die dritte Basisdisziplin ist die Prozessdokumentation, genauer gesagt die Dokumentation der Abläufe, die durch den Kundenservice operativ ausgeführt werden. Dabei spielt es erstmal keine Rolle, in welcher Form, Art und Weise die Prozesse dokumentiert werden, Hauptsache es existieren Dokumentationen.

Wir selbst verwenden den aktuellen Standard zur Geschäftsprozessmodellierung BPMN 2.0. Er erlaubt, Prozesse grafisch abzubilden und für die gesamte Organisation transparent darzustellen. Mitunter genügen auch rein verbale Beschreibungen oder grafische Dokumentationen in Word oder PowerPoint.

Warum ist eine Dokumentation so dringend notwendig? Ein Prozessdokument dient als Orientierungshilfe für die gesamte Serviceorganisation, die hilft, den aktuellen Status eines Prozesses zu ermitteln, um bei Bedarf Verbesserungen vornehmen zu können. Jede Aufgabe, die mehrmals durchgeführt wird oder an der mehrere Personen beteiligt sind, muss dokumentiert werden.

Außerdem bilden Prozessdokumentationen die Basis für Schulungsunterlagen. Egal ob Trainings für bestehende oder für neue Mitarbeiter konzipiert und durchgeführt werden, sie müssen sich an den definierten Prozessen orientieren. Häufig gibt es in Unternehmen die Situation, dass rein fachliche oder rein systemische Inhalte geschult werden. Ein gutes Beispiel ist die Telekommunikationsindustrie: Im Bereich des technischen Supports existiert in der Regel eine Vielzahl von Systemen und Tools, um die technische Störung zu analysieren und zu beheben. Wenn

unabhängig voneinander Fachwissen und die Anwendung eines Tools geschult werden, dann wird die Bearbeitung einer Störungsmeldung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter abweichen. Es wird folglich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht immer der schnellste und für den Kunden beste Weg (= Prozess) verwendet.

Um eine initiale Prozessdokumentation mit Verbindlichkeit für alle Servicemitarbeiter zu erstellen muss

1. die aktuelle Bearbeitung und Varianz in den Abläufen identifiziert werden,
2. der gewünschte Standard modelliert und von einem Prozessverantwortlichen freigegeben werden,
3. die Prozessdokumentation als Handlungsanweisung veröffentlicht und zugänglich gemacht werden.

Unsere Empfehlung: Drei bis vier Servicemitarbeiter mit operativer Prozesskenntnis erarbeiten unter Anleitung eines Moderators, welche Arbeitsschritte in welcher Reihenfolge bei der Ausführung des Prozesses stattfinden. Allein aus der Beschäftigung mit den Prozessen wird sich eine Vielzahl an Verbesserungsvorschlägen ergeben. Unter anderem werden dabei auch die sogenannten Quick Wins sein, also Optimierung mit geringem Aufwand, die sich schnell umsetzen lassen.

Erst wenn alle Basiselemente und die damit verbundenen Aktivitäten aus der Kategorie „Fixing the basics“ in einer Serviceorganisation gut implementiert sind, sollten sich die Verantwortlichen der nächsten Maßnahmenkategorie „Close the gap“ widmen.

Hat Ihre Serviceorganisation die Basics gut, vielleicht sogar exzellent umgesetzt? Gerne besprechen wir mit Ihnen die aktuellen Herausforderungen Ihrer Organisation und leiten individuelle Handlungsempfehlungen ab. Senden Sie uns eine kurze Nachricht (info@zeitgeist-manufaktur.com, Tel. 040 22 818 042) und Sie erhalten umgehend weiterführende Informationen und wertvolle Erfahrungen.

AUTOREN: SANDRA GNOTH, ROLAND SCHMIDKUNZ,
GESCHÄFTSFÜHRER DER
ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR GMBH



ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR

ZEITGEIST ist die kompetente Beratungsmanufaktur für alle Aspekte eines zeitgemäßen Kundenmanagements. Mit herausragender Kompetenz und erstklassigen Leistungen unterstützt sie bei der Lösung unternehmerischer Herausforderungen an der Schnittstelle zum Kunden. Die ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH wurde 2021 zum Top-Consultant gekürt und zählt damit zu den besten Mittelstandsberatern Deutschlands.

„Exzellente Kundenerlebnisse sind unsere Leidenschaft! Wir verstehen die Anforderungen der Endkunden und nutzen sie als wesentliche Treiber, um wertschöpfende Serviceprozesse zu gestalten.“ www.zeitgeist-manufaktur.com