6|23
Ausgabe 6
Dezember 2023

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

Strategien & Prozesse

So flexibel müsst ihr schon sein!

Von **Dr. Franz Gresser**, Geschäftsführer,
Servicerating Analyse und Beratung GmbH

ISSN: 1611-2997

Foto: © Diamond Dogs/istockphoto

So flexibel müsst ihr schon sein!

Kundenorientierte Prozesse müssen Mitarbeitenden Freiräume gestatten

„Ihr Handy wird am 25. Oktober geliefert…", so die SMS des Mobilfunkanbieters. Mist, dort steht die alte Adresse. Den Handelsregisterauszug mit der aktuellen Adresse hatte ich geschickt. Lieferadresse korrigieren? Flexibilität – Fehlanzeige. Maschinen und Prozesse, helfen mir nicht. Finde ich Hilfe bei Menschen oder heißt es „technischer KO im Customer-Full-Contact"?

Von **Dr. Franz Gresser**, Geschäftsführer, Servicerating Analyse und Beratung GmbH

Fachkräftemangel, Marktdruck und steigende Kosten zwingen Unternehmen zu mehr Effizienz im Kundenservice. Werden die Anliegen der Kunden jedoch nicht oder nur schlecht gelöst, werden die wirtschaftlichen Ziele in Zukunft nicht mehr erreicht. Mit abgewanderten Kunden lässt sich kein Geld verdienen und mit verärgerten Kunden wird es schwieriger.

Customer-Full-Contact I: Ich gegen die Maschine

Erster Versuch bei der Hotline: Ein Sprachdialogsystem (IVR) meldet sich. Ich höre alle Antworten an, keine passt. Ich wähle nichts, dann lande ich bei einem Menschen, denke ich. Die IVR wiederholt alles und bittet mich erneut, zu wählen. Ich reagiere nicht. Dann sagt die IVR, dass ich wieder anrufen soll, wenn ich mich entschieden habe, und legt auf.

Zweiter Versuch: Ich wähle Antworten, die einigermaßen passen. Die IVR gratuliert zu meinem neuen Handy, sagt mir, dass es am 25. Oktober, wie in der E-Mail angekündigt, geliefert wird und legt auf.

Dritter Versuch: Ich belüge die IVR mehrmals und lande bei einem Menschen, der mir sagt, dass ich bei ihm falsch sei. Er verbindet mich mit der richtigen Warteschleife ohne IVR. Fortsetzung folgt....

Effizienz innerhalb des Prozesses

Prozesse sollen helfen, Kundenanliegen effizient zu lösen. Überall dort, wo sich eine Reihe von Aufgaben in gleicher Weise häufig wiederholt, lohnt es sich, diese als Prozess zu begreifen und festzuhalten. Ein Prozess ist nach Schmelzer & Sesselmann „eine Reihe von Aktivitäten [...], die aus einem definierten Input ein definiertes Ergebnis (Output) erzeugt". Wenn sich an den Inputs und den gewünschten Outputs nichts ändert und nichts Unvorhergesehenes passiert, erfasst die Prozessbeschreibung alle wichtigen Punkte und kann als Handlungsanleitung zu den gewünschten Ergebnissen führen. Eine Adressänderung bei einem Dienstleister kann als Prozess dargestellt werden, was in den meisten Unternehmen auch der Fall ist, manchmal auch automatisiert und als Self-Service.

Löst mein Anliegen, euer Prozess ist für mich zweitrangig

Menschen und die Umwelt sorgen für Dynamik durch Fehler und Überraschungen. Ein Verharren im Prozess führt dann nicht zum gewünschten Ergebnis für den Kunden. Das liegt daran, dass sich die dynamischen Anteile nicht einfach im Prozess abbilden lassen. Sie sind nicht regelmäßig, sondern zufällig und erfordern, wie Wohland & Wiemeyer es ausdrücken, eine Entscheidung durch ausgesuchte Könner. Eventuell müssen Aktivitäten von anderen Teams oder mit anderen Werkzeugen oder Befugnissen außerhalb des Prozesses durchgeführt werden. Ich war leider gefangen im Prozess.

Ein befreundeter Ingenieur sagte mit Bedauern: „Wenn dem Ingenieur nichts mehr einfällt, setzt er einen Menschen hin." Ich finde das nicht bedauernswert. Es ist Teil der Lösung. Maschinen können sich effizient um den statischen Teil der Aufgabe kümmern. Menschen in Prozessen können mit einer gewissen Dynamik umgehen, wenn sie Entscheidungsspielräume haben. Menschen mit hoher Entscheidungskompetenz kümmern sich um die komplexen Fälle, in denen die Dynamik den Prozess überfordert. Wenn das passiert, kann mithilfe einer genauen Beschreibung des Falles und der Stelle, an der der Prozess verlassen wurde, später am Prozess gearbeitet werden! Gegebenenfalls müssen komplexe Fälle zukünftig direkt vor dem Prozess in eine manuelle Bearbeitung überführt werden. Die IVR im Beispiel war nicht geeignet, um im Prozess zu erkennen, dass der Fall komplex sein könnte.

Wann sollte der Prozess verlassen werden?

Sie sollten den Prozess verlassen, wenn sich immer neue Ausnahmen und immer wieder Rückfragen oder Entscheidungsanfragen bei Führungskräften häufen. Ein Prozess funktioniert dann gut, wenn die Kundenanliegen zufriedenstellend gelöst werden. Sie merken dann, dass sich Kunden insgesamt weniger und/oder positiver zu diesem Anliegen melden. Mitarbeitende nehmen wahr, den Kunden gut helfen zu können und die Entscheidungen werden auf der Ebene der Kundengespräche (autonom) getroffen. Meist können Mitarbeitende und Kunden Ihnen sagen, ob die Prozesse funktionieren.

Entscheidungen dort treffen, wo die Information entsteht

Um individuelle Lösungen und einen kundenorientierten Service insgesamt zu ermöglichen, müssen die Mitarbeitenden im Kundenkontakt Entscheidungsspielräume haben. So können Sie flexibel auf die Informationen der Kunden reagieren. Dies ist auch im Rahmen von Prozessen möglich und kein Freibrief, die Kontrolle vollständig abzugeben.

Beispiel: Ritz Carlton gibt jedem Mitarbeitenden ein Budget zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit (angeblich bis 2.000 $ je Fall). Das Geld kann ohne Rücksprache mit dem Management ausgeben werden. Ich gehe davon aus, dass die Fälle bei Ritz Carlton dokumentiert und intern besprochen werden. Wichtig: Dabei geht es nicht darum, das Verhalten der Mitarbeitenden zu steuern, sondern darum, zu lernen. Vielleicht liegt dem

► Kooperation mit Servicerating

Im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen **Servicerating Analyse und Beratung GmbH** nimmt Franz Gresser regelmäßig zu aktuellen Innovationsthemen aus der Energie- beziehungsweise Unternehmenswelt Stellung. Herr Gresser ist Autor des Buches **„Das kundenorientierte Unternehmen"** und war Lehrbeauftragter für **Psychologie der Entscheidung/Behavioral Economics** an der Universität zu Köln und der Hochschule Fresenius.

Servicerating hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen bei der Analyse, Entwicklung und Kommunikation von Kundenorientierung und Servicequalität kompetent zu unterstützen.

Weitere Informationen zum Unternehmen und den angebotenen Dienstleistungen finden Sie hier.

Einzelfall eine systematische Ursache zugrunde, mit deren Behebung das Unternehmen viel Geld, Zeit und Ärger sparen kann.

Ein schlechter Prozess ist schlimmer als gar keiner

Das starre Festhalten an Prozessen („draußen nur Kännchen") führt häufig zu Ergebnissen, die nicht den Kundenwünschen entsprechen und Mitarbeitende frustrieren. Es geht Energie verloren, wenn Mitarbeitende entscheiden müssen: Halte ich mich an den Prozess auf Kosten der Kundenzufriedenheit oder verlasse ich den Prozess und löse das Anliegen. Kundenorientierte Unternehmen entscheiden diesen Konflikt frühzeitig zugunsten der Menschen. Auf diese Weise lösen Sie das Dilemma ihrer Mitarbeitenden, entweder gegen Unternehmensregeln zu verstoßen oder den Kunden zu helfen. Ungelöste Kundenanliegen führen entweder zu weiteren Kontakten und der Prozess startet neu oder der Kunde wird Ex-Kunde. Menschen finden Wege zu ihren Zielen entweder mit Ihrem Unternehmen oder woanders.

Ein Satz mit „X": „Wir interessieren uns für Ihre UX"?!

Die IVR versicherte mir nach jedem Anruf, dass man an meiner Meinung interessiert sei. Aber: Die Abfrage erfolgte automatisch und bezog sich auf den gerade durchgeführten Teilschritt im Prozess. Die IVR fragte: „Bitte antworten Sie auf der Grundlage des Gesprächs, das Sie gerade geführt haben: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?" Klassisch, NPS. Ich habe aufgelegt.

Warum? Jede Befragung bezog sich auf den letzten Anruf. Die Gespräche waren freundlich und konstruktiv, eine Lösung schien gefunden. Ich hätte jeweils eine positive Bewertung geben müssen, auch um die Mitarbeitenden nicht in die Pfanne zu hauen. Der Gesamtvorgang (Ärger und Aufwand) wurde nicht berücksichtigt, das Einzel-Feedback damit sinnlos. Keines der zwölf Telefonate wollte ich führen. Mit einer Adressänderung, will ich mich maximal fünf Minuten beschäftigen, am liebsten online. Die Ursache war der Fehler bei der Adressänderung. Die folgende Inflexibilität des Prozesses die Adresse anzupassen, machte es ärgerlich und immer komplexer (Neuer Faktor „Logistikdienstleister").

Customer-Full-Contact: Ein Mensch!

Nach insgesamt zwölf Anrufen bei der Mobilfunkfirma und drei Anrufen beim Logistiker wird das Handy – am falschen Tag und ohne weitere Vorankündigung – an die richtige Adresse geliefert. Außerdem erhalte ich eine Nachricht, dass mein Handy (ein weiteres) auf dem Weg ist und bald ankommt. Also rufe ich wieder an. Dieses Thema wird souverän von einem freundlichen Menschen am Telefon gelöst, indem er ein „Recherche-Team" hinzuruft. Danach stellt man mir noch ein paar Fragen für das Qualitätsmanagement. Nach diesem Gespräch folgt keine automatisierte Befragung mehr. Ich habe den Prozess transzendiert und jenseits sind Menschen, die helfen. Kaizen!

Fazit – Was können Unternehmen tun?

Anzeichen für überforderte Prozesse:

- die gleichen Kunden melden sich immer wieder zum gleichen Anliegen
- Kunden sind mit der Lösung nicht zufrieden
- ständige Diskussion über Ausnahmen in den (umfangreichen) Prozessen
- Mitarbeitende treffen kaum Entscheidungen und/oder sind unzufrieden, weil sie (im Prozess) nicht helfen können

Versuchen Sie Folgendes:

1. Kundenanliegen
   - **a.** erfassen: Warum hat uns der Kunde kontaktiert?
   - **b.** differenzieren in „regelbasiert lösbar" und „nur flexibel zu lösen"
2. Prozesse für regelbasierte Kundenanliegen mit „Notausgang" erstellen
3. Team für komplexe Kundenanliegen aufbauen, das
   - **a.** Entscheidungen direkt trifft (Kompetenz/Ressource/Rückendeckung)
   - **b.** flexibel ist und außerhalb der Prozesse arbeiten darf
   - **c.** Rückmeldungen zur Weiterentwicklung der Prozesse gibt
4. Ergebnisse und UX differenziert (statisch/dynamisch) messen:
   - **a.** Anliegen gelöst / Aufwand beim Kunden
   - **b.** Gesamtzufriedenheit, Bereichszufriedenheiten
   - **c.** Verhaltensintention (Empfehlung, Wiederkauf)
   - **d.** Feedback der MitarbeiterInnen
5. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickeln

► Zum Weiterlesen:

- Riedel & Gresser (2016). Das kundenorientierte Unternehmen
- Schmelzer & Sesselmann (2008). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis
- Wohland & Wiemeyer (2012). Denkwerkzeuge der Höchstleister

DR. FRANZ GRESSER

Jahrgang 1975

→ Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion in Wirtschafts- und Sozialpsychologie

→ mehrjährige Lehrtätigkeit, Universität zu Köln sowie Hochschule Fresenius

→ Geschäftsführender Gesellschafter, Servicerating Analyse und Beratung GmbH

gresser@servicerating.de

www.servicerating.de

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

energate gmbh
Norbertstraße 3–5
D-45131 Essen
Tel.: +49 (0) 201.1022.500
Fax: +49 (0) 201.1022.555
www.energate.de

Werden Sie Mitglied im **ener|gate club**
und erhalten Sie neben der **e|m|w**
viele weitere exklusive Leistungen!

www.energate.club