



THINKJAR

Strategische Überlegungen zum Aufbau eines Kundenservices für das nächste Jahrzehnt

Ein praktischer Ansatz zur Entwicklung einer Strategie unter Berücksichtigung der Herausforderungen, die den Kundenservice heute und in den kommenden Jahren betreffen werden

November 2015

esteban kolsky

Einleitung

Für viele Unternehmen stellt der Kundenservice eine höchst komplexe Angelegenheit dar.

Obwohl es ganz einfach klingt, „bloß Fragen zu beantworten“, wird Entscheidern der Erfolg fast unmöglich gemacht. Es werden immer schneller neue Begriffe eingeführt, es entstehen ständig neue Kanäle, und die Eigenheiten jeder Lösung stellen die Servicemitarbeiter vor immer neue Herausforderungen. Bedenkt man außerdem, dass Führungskräfte für jede Komponente beziehungsweise jeden Kanal erprobte Lösungen verlangen und Kunden immer höhere Ansprüche stellen, so wird klar, dass Kundendienstleiter ein stressiges Leben haben, um es gelinde auszudrücken.

Die Entstehung von Begriffen wie *Kundenerlebnis*, *Omnichannelkonzept*, *Self-Service*, *Automatisierung* und *Social Care* hat dazu geführt, dass viele Kundendienstleiter ihren Ansatz überdacht haben. Sie sind sich heute bewusst, dass komplexere und zeitintensivere Modelle implementiert werden müssen. Inzwischen hat sich herausgestellt, dass Kunden automatisierte Self-Service-Lösungen annehmen, solange diese schnell die richtigen Antworten liefern. Kunden haben somit deutlich mehr Vorwissen und konfrontieren Sachbearbeiter mit wesentlich komplexeren Anfragen, die immer bessere Werkzeuge erfordern.

Inmitten all dieser Umwälzungen gibt es jedoch eine Lösung. Es gibt einen besseren Weg, langfristig mit diesen Änderungen umzugehen.

Im rasanten Wechsel von *Kostenstellen* hin zu *Leistungsstellen, an denen nahtlose Kundenerlebnisse geliefert werden sollen*, verlieren Kundendienstleiter leicht den Überblick über alle Kanäle, Modelle, Technologien und Herangehensweisen, während sie zugleich schnell und effektiv den Kundenservice verbessern sollen. Hierfür ist noch kein Modell vorgestellt worden – bis jetzt.

Wir bei thinkJar haben beobachtet, wie sich ein sicheres, erprobtes, stetiges Innovationsmodell für den Kundenservice entwickelt hat, das den Wahn der kurzlebigen, unkonzentrierten Ansätze hinter sich lässt und stattdessen Strategie und Richtung in den Vordergrund rückt, wie sie einst waren: Beim Kundenservice geht es darum, dass der richtige Kunde zum richtigen Zeitpunkt die richtige Antwort erhält, und zwar über den richtigen Kanal (oder Sachbearbeiter) und genau dann, wenn er sie braucht.

Statt ständig neue Kanäle und Technologien zu ergänzen, bauen viele Vertriebsmitarbeiter eine Lösung auf, die sich auf das Endergebnis konzentriert. Dies passt allerdings nicht immer zum strategischen Ansatz des Unternehmens, seine Serviceorganisation zu verbessern.

Unabhängig davon, ob Kunden ihre Antworten über Self-Service-Lösungen selbst finden oder über vielfältige Kanäle mit Sachbearbeitern interagieren, kann das hier beschriebene Modell unterstützen. Die ihm zugrunde liegende Technologie ist flexibel, es stehen jede Menge Informationen zur Verfügung, und es soll Ihnen neue Wege aufzeigen.

Aber Vorsicht: Das Umsetzen des Modells in die Realität erfordert Disziplin und Strategie. Eine rein taktische, nur technologieorientierte Lösung wird nicht funktionieren.

Schauen wir uns dieses Modell einmal näher an.

Das neue Servicemodell

Seit dem Ende der Neunzigerjahre wurden elektronische Kommunikationskanäle für den Kundenservice entwickelt und von vielen Unternehmen begeistert eingeführt. Diese hatten jedoch Schwierigkeiten damit, sie richtig einzusetzen. Es werden zwar immer mehr Kanäle, Technologien, Werkzeuge und Pläne entwickelt, man hat aber inzwischen die Richtung verloren, wenn es darum geht, Service über Sachbearbeiter oder Self-Service zu leisten.

Das größte Problem dabei ist die Benutzung veralteter Kennzahlen. Die Verfolgung von Daten zur First Call Resolution, Average Handling Time oder sogar zur Anzahl abgeschlossener Interaktionen pro Stunde stellt heute den falschen Ansatz beim Kundenservice dar. Die meisten dieser Transaktionen haben nichts mit ihrem eigentlichen Zweck zu tun: dem Kunden zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal die richtige Antwort zu geben. Kennzahlen, die wie die oben erwähnten die operative Effizienz beschreiben, haben nur wenig mit denen zu tun, die wir eigentlich messen sollten, wenn der Kundenservice einer kundenorientierten Strategie folgen soll.

Die Entwicklung des Kundenservices bedeutet, dass statt der operativen Effizienz die Effektivität aus Kundensicht in den Vordergrund gerückt wird. In diesem neuen Modell konzentrieren wir uns mehr auf Kennzahlen, die zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Aufwand, Erlebnisse, Treue und sogar die Qualität von Kundenbeziehungen als langfristige Ergebnisse richtigen Handelns beschreiben. Die Messansätze müssen sich ändern, um den Teil der Interaktion abzubilden, der effektiv zu diesen neuen Kennzahlen passt.

Darüber hinaus ändern sich die Kundenanforderungen kontinuierlich. Den Kontakt über mehrere Kanäle zu ermöglichen, ist Standard; dass soziale Netzwerke und Messaging als Teil des Modells angeboten werden, zusammen mit kürzeren Wartezeiten bis zur richtigen Antwort, wird ebenfalls erwartet. In Verbindung mit diesen steigenden Anforderungen beobachten wir eine zunehmende Fokussierung auf die Erbringung von „Serviceerlebnissen“, die zu einer „involvierten Beziehung“ führen.

Kunden bestehen nicht darauf, dass für jede Lösung eine menschliche Interaktion notwendig ist. Aber sie erwarten die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt – und zwar jedes Mal. Sie erwarten, dass ihre Lieferanten und Verkäufer ihnen positive Erlebnisse verschaffen – unabhängig davon, was sie im sich ständig ändernden Interaktionskontinuum überhaupt als Erlebnis betrachten. Aber nur wenn man die richtigen Daten und Ergebnisse der Interaktionen erhebt, kann man auch die Wirkung dieser Erlebnisse messen.

Es reicht nicht länger aus, eine einzige, (aus operativer Sicht) gut ausgeführte Interaktion zu bieten. Stattdessen müssen diese Interaktionen zu einem Gesamterlebnis gebündelt werden. Das heißt, das Unternehmen muss über einen längeren Zeitabschnitt gute Leistungen erbringen (und nicht nur ein einziges Mal), um eine „involvierte Beziehung“ mit dem Kunden aufzubauen. Die Daten sind ziemlich komplex geworden, weil jede einzelne Interaktion eine langfristige Folge hat – sofern sie richtig ausgeführt wurde – und viele Datenpunkte/Kennzahlen, um ihre Leistung nachzuverfolgen (sowie potenzielle Korrelationen, um Interaktionen effektiv zu überwachen).

Inmitten dieser ständig wachsenden Komplexität haben wir einige Unternehmen beobachtet, die die Komplexität ihres Kundenservices nicht durch die willkürliche Ergänzung von Kanälen und Werkzeugen immer weiter steigern. Stattdessen konzentrieren sie sich darauf, eine Strategie zu definieren und die erforderliche Infrastruktur aufzubauen, um bei jeder Interaktion eine optimale Leistung sicherzustellen, sei es über einen Sachbearbeiter oder ein Self-Service-System. Das Erfolgsrezept beruht darauf, mithilfe eines programmatischen Ansatzes flexiblen, dynamischen, effektiven Kundenservice über jeden Kanal zu liefern, und das mithilfe fähiger Sachbearbeiter oder Self-Service-Lösungen.

Es gibt beim Aufbau dieses Modells drei Elemente, die berücksichtigt werden müssen.

1. **Sachbearbeiter:** Servicemitarbeiter in die Lage zu versetzen, bei jeder Kundeninteraktion die jeweils richtige Antwort zu liefern, erfordert gründliche Planung und umfassende Lösungen. Unternehmen müssen ihre Sachbearbeiter optimal unterstützen, und zwar durch:
 - a) **Werkzeuge:** Sachbearbeiter brauchen Zugang zu den richtigen Werkzeugen, um annähernd perfekte Lösungen für jede Interaktion zu planen, zu entwickeln und zu liefern. Diese Werkzeuge müssen anpassungsfähig, nutzerfreundlich und umfassend sein, also dem Sachbearbeiter alles zur Verfügung stellen, was er braucht, um jedes Mal die richtige Antwort zu geben.
 - b) **Wissen:** Nichts kann das richtige Wissen bei jeder Interaktion ersetzen – weder für Sachbearbeiter noch für Kunden. Selbst die am sorgfältigsten geplanten Interaktionen scheitern, wenn ihnen nicht das richtige Wissen zugrunde liegt.
 - c) **Training:** Servicemitarbeiter müssen nicht nur wissen, was sie tun sollen, sondern sie müssen auch in der Ausführung unterstützt werden, da sich die Komplexität ihrer Jobs ständig weiterentwickelt. Ein konstantes, breit angelegtes Training ist für den Erfolg unerlässlich.
 - d) **Verantwortung:** Studien haben ergeben, dass der Hauptgrund für die hohe Mitarbeiterfluktuation bei Servicemitarbeitern die mangelnde Delegation von Entscheidungsbefugnissen ist. Für die neue Generation des Kundenservices ist es unerlässlich, dass Sachbearbeiter in die Lage versetzt werden, Entscheidungen in einem auch für den Kunden vorteilhaften Win-win-Kontext zu fällen und um- und durchzusetzen.
 - e) **Anreize:** Sachbearbeiter bleiben ihrem Arbeitsplatz treu, wenn die Anreize stimmen. In der Vergangenheit bedeutete dies ein höheres Gehalt. Heutzutage benötigen pflichtbewusste und serviceorientierte Sachbearbeiter jedoch andere Anreize, durch die ihre Leistungen nicht nur finanziell anerkannt werden. Der Aufbau und die Umsetzung solcher Pläne ist für Kundenserviceunternehmen ein Muss.

2. **Erlebnisse:** Trotz der Anstrengungen von Unternehmen, den Wunsch der Kunden nach positiven Serviceerlebnissen zu verstehen und zu steuern, hat man festgestellt, dass die bisherigen Maßnahmen bei Weitem nicht ausreichen. Kunden wollen ihren Teil des Serviceerlebnisses selbst kontrollieren, und die richtigen Erlebnisse, über längere Zeit erbracht, führen als Ergebnis zu engeren Geschäftsbeziehungen. Unternehmen wollen es ihren Kunden ermöglichen, diese durchgängigen Erlebnisse aufzubauen und zu steuern, jedoch zugleich bestimmen können, welche Möglichkeiten dem Kunden geboten werden und wie die erhobenen Daten genutzt werden können. Um durchgängige Erlebnisse bieten zu können, die von Kunden geschätzt werden, müssen sie Folgendes leisten.
 - a) Eine Infrastruktur aufbauen: Kunden wollen in die Lage versetzt werden, bei jeder Interaktion ihre eigenen Erfahrungen zu sammeln. Für Unternehmen, die positive Serviceerlebnisse bieten wollen, ist es von wesentlicher Bedeutung, die hierfür erforderliche Infrastruktur aufzubauen und zur Verfügung zu stellen.
 - b) Dynamische Pfade zur Verfügung stellen: Im Voraus festgelegte, unveränderbare Pfade führen nicht mehr zum Erfolg. Führende Serviceunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie variable Pfade ermöglichen.
 - c) Wiederholbarkeit sicherstellen: Ein Erlebnis ist nur so gut wie sein Endergebnis, und jedes Endergebnis muss über alle Kanäle und vergleichbaren Erlebnisse hinweg identisch sein. Führende Serviceunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie wiederholbare Ergebnisse – nicht Erlebnisse – ermöglichen.
 - d) Nahtlose Erlebnisse liefern: Kunden interagieren heutzutage über mehr Kanäle als je zuvor. Eine gemeinsame Infrastruktur für alle Kanäle aufzubauen – sodass ein Wechsel zwischen Kanälen innerhalb einer Interaktion diese aus Kundensicht nicht unterbricht –, ist eine Schlüsselanforderung für heutige Serviceunternehmen.
3. **Technologien:** Die zahllosen neuen Kanäle und Technologien, die es für den Kundenservice gibt, machen es fast unmöglich, Schritt zu halten. Eine Riesenflut innovativer Technologien überrollt den Kundenservice, darunter das Internet der Dinge, mobiler Service, soziale Netzwerke und Social CareCommunities und das Omnichannelkonzept. Ohne eine übergeordnete Strategie oder eine strukturierte Entscheidungsgrundlage ist es schwierig, zu wissen, wann und wo die Technologien im Kundenservice – sei es auf Sachbearbeiter- oder auf Self-Service-Basis – eingeführt und eingesetzt werden sollen. Um die oben dargestellten Self-Service-Erlebnisse und die besseren, von Sachbearbeitern gestützten Lösungen erbringen zu können, müssen Unternehmen Folgendes leisten.
 - a) Self-Service steuern: Kunden zeigen seit Längerem, dass sie mehr als nur eine nette Unterhaltung mit einer Person wollen. Sie wollen eine schnelle Lösung, unabhängig von der Methode. Mit der zunehmenden Durchsetzung von elektronischen Kanälen wird Self-Service zum kritischen Pfad für schnelle, richtige Lösungen bei jeder Interaktion.
 - b) Entscheidungsworkflows entwickeln: Ein negatives Kundenerlebnis in einem dieser Kanäle sollte nicht der Grund dafür sein, eine völlig neue Interaktion mit dem Kunden aufzubauen. Unternehmen können channelübergreifenden

Support bieten. Dazu gehören Entscheidungen an jedem Punkt und über jeden Kanal, um Cases und Anfragen möglichst optimal zu bearbeiten.

- c) Die richtigen Rahmenbedingungen entwickeln: Das oben besprochene Modell ermöglicht flexible und dynamische Kundenerlebnisse und soll die Strategie unterstützen, den Kunden jederzeit mit richtigen Informationen zu versorgen. Dieses Modell gibt keine Lösungen vor, kann aber die Strategie zum Erreichen von Lösungen unterstützen.
- d) Die Vergangenheit verstehen: Nichts von alledem, was wir heute im Kundenservice beobachten, ist einzigartig oder noch nie da gewesen. Die Einführung von Kanälen, neuen Technologien, neuen Management- und Supportwerkzeugen sowie die Ausbildung von Sachbearbeitern im Umgang mit diesen neuen Modellen, Kanälen und Technologien ist bereits geschehen – man muss sich nur auf die Lektionen dieser Handlungen zurückbesinnen und sie in der Gegenwart anwenden.

Wenn diese Elemente erst einmal zusammengefügt werden, ergeben sich daraus Möglichkeiten, Lösungen zu entwickeln.

Die Strategie

Die folgenden vier Maßnahmen sind erforderlich, um die gewünschten Verbesserungen im Kundenservice herbeizuführen. Bei jedem Schritt handelt es sich um ein Schlüsselement.

1. Zentralisierung der Kundenserviceelemente

Servicecenter beschäftigen sich schon lange mit der zentralisierten Nutzung gemeinsamer Komponenten im Kundendienst. Nachdem klar geworden war, dass Komponenten wie Wissensmanagement, Regeln, Zugriffsberechtigungen und definierte Rollen über die vielen Kanäle des Servicecenters hinweg notwendig sein würden, wurden sie auch zentralisiert.

Die neueste Studie von thinkJar zum Kundenservice hat gezeigt, dass weniger als 25 Prozent der Unternehmen gemeinsame Komponenten innerhalb eines zentralisierten Kundenservices nutzen.

Im Zuge der Ausbreitung von sozialen Netzwerken im Kundenservice wird dieses Problem immer schwerer zu handhaben. Es ist nicht allein die mangelnde Integration in übliche Supportwerkzeuge, wie zum Beispiel Zugriff auf Wissen und Einteilung von Sachbearbeitern, die problematisch wird, sondern auch die mangelnde Nutzung einer gemeinsamen Unternehmenssoftware als Speicherort für alle Daten, Inhalte, Wissensressourcen und sonstigen Elemente, die zur Durchführung der Transaktionen benötigt werden.

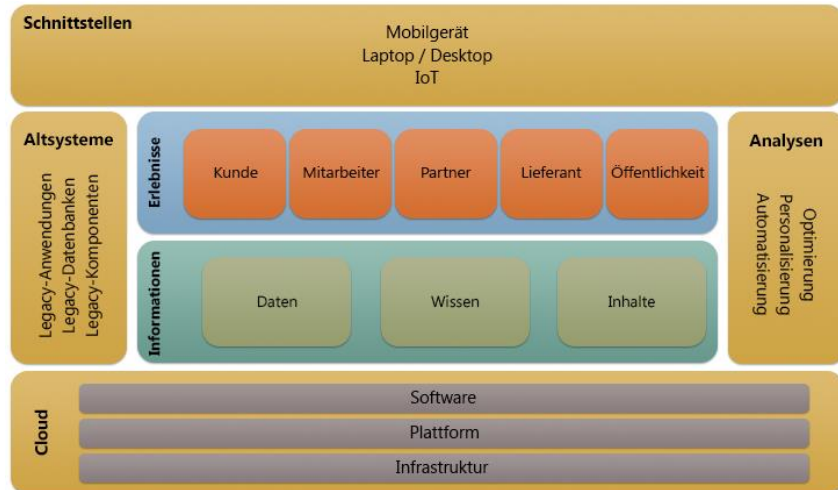


Abbildung 1

Die mangelnde Zentralisierung wird erst recht zum Problem, wenn Unternehmen den neuesten Trends im Kundenservice folgen wollen: Steuerung von Serviceerlebnissen, Förderung von Interaktionen, Einführung von Omnichannelinitiativen und Fokussierung auf die effektive Betreuung von Kunden. Denn ohne ein gemeinsames Datenmodell und eine gemeinsame Unternehmenssoftware bleiben diese Strategien und Unternehmensdisziplinen unerreichbar.

Abbildung 1 stellt dies dar und zeigt, welches Modell Sie aufbauen sollten – unabhängig von der eingesetzten Technologie.

2. Nutzung von Automatisierung und Self-Service im Kundenservice

Bei der in Abbildung 1 dargestellten Architektur lassen sich drei potenzielle Ergebnisse als Folge von Analysen im Kundenservice erkennen: Optimierung, Personalisierung und Automatisierung. Zwei dieser Ergebnisse werden häufig im Kundenservice eingesetzt: Personalisierung und die operative Optimierung. Bis vor Kurzem war die Optimierung das einzige angestrebte Ziel in Callcentern und eines der wichtigsten in Servicecentern. Die Optimierung des Ressourceneinsatzes bringt aber nur vorübergehend Kostenersparnisse – die man irrtümlich noch bis vor Kurzem benutzte, um den Zustand des Kundenservices zu messen.

Die Fokussierung auf die operative Optimierung und Effizienzsteigerung führte in den frühen Jahren des Kundenservices dazu, dass dieser als Kostenstelle wahrgenommen wurde. Die zugrunde liegende Überlegung lautete wie folgt: Wenn Kundenservice notwendig ist, um Kundenanfragen zu bearbeiten (ohne dass sich daraus Umsatz oder gar Gewinn ergibt), dann muss die Abteilung mit dem Ziel der Kostenoptimierung betrieben werden. Dazu mussten alle Prozesse so weit wie möglich optimiert werden, um einen möglichst effizienten Betrieb zu gewährleisten.

Diese Strategie führte jedoch nicht zu den erwarteten Ergebnissen: Die Prozess- und operative Optimierung ergab keine erheblichen Einsparungen, vor allem deshalb, weil sie nicht dazu führte, dass entweder die Kundenbedürfnisse befriedigt oder die Interaktion automatisiert wurde. Für den Kundenservice lässt sich die optimale Strategie so beschreiben: Zuerst optimiert man den Betrieb, dann automatisiert man die optimierten Prozesse so weit wie möglich, und zuletzt schließt man mit optimierten, personalisierten Interaktionen ab, von denen manche (oder alle) automatisiert sind.

Die Automatisierung des Kundenservicebetriebs geschieht über Self-Service-Werkzeuge und proaktiven Kundenservice. Obwohl der proaktive Kundenservice noch ganz am Anfang steht, haben Self-Service-Werkzeuge und -Lösungen für den Kundenservice bereits große Fortschritte ermöglicht. Self-Service-Werkzeuge auf der Grundlage von Wissensdatenbanken, natürlicher Sprachverarbeitung, Machine Learning und den neuesten Varianten der Erkenntnistheorien finden zunehmend Verbreitung. Ihr erprobter Wertbeitrag bedeutet, dass sie in den letzten Jahren für etwa 20 Prozent aller Interaktionen in Servicecentern eingesetzt wurden, die sie bereitstellen. Der Trend zur Einführung von Self-Service über mehrere Kanäle hält an, unterstützt von Ergebnissen zur Untersuchung der Kundenzufriedenheit.

Laut den neuesten Studien von thinkJar handelt es sich bei 40 bis 60 Prozent der Kundenserviceinteraktionen um erste Anfragen, die für die Automatisierung am besten geeignet sind. Wenn die zugrunde liegenden Prozesse optimiert sind und die Anforderungen und Erwartungen der Kunden am anderen Ende der Interaktionen bekannt sind, gibt es keinen besseren Weg zu Kostensenkungen, persönlichen Serviceerlebnissen und rentableren Geschäftsbeziehungen als die Automatisierung ebensolcher Interaktionen.

3. Eigentliche Ziele im Kundenservice

Wenn erst einmal die richtige Infrastruktur für den Kundenservice bereitsteht, geschehen mehrere Dinge:

- Neue Kanäle und neue Technologien werden schneller und einfacher unterstützt
- Die Einführung von Initiativen zur Verbesserung von Serviceerlebnis, Beziehungsmanagement und Kundenorientierung wird erleichtert
- Es wird zur Standardvorgehensweise, die Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu kennen und zu verstehen

Der wichtigste Beitrag besteht jedoch in der Fähigkeit, ziel- und ergebnisorientierten Kundenservice zu leisten.

Kunden, die sich mit Unternehmen in Verbindung setzen, um Service zu erhalten, suchen nur eines: eine Antwort auf ihre Frage oder eine Lösung für ihr Problem. Wenn sie umziehen, wollen sie bestehende Dienstleistungen übertragen, die Adressangaben verändern und so weiter. Bei auftretenden Problemen wollen sie eine Lösung und möglicherweise eine Rückerstattung. Wenn sie sich für ein Produkt oder eine Dienstleistung interessieren oder eine Frage irgendeiner Art haben, wollen sie auf Inhalte und Wissen zugreifen, mit denen sie ihr Bedürfnis befriedigen können.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der Kundenservice verändert. Anstatt dass es um die Lösung von Problemen ging, wurde der Kundenservice zu einer Halde, auf der alles abgelegt wurde, was das Unternehmen nicht tun wollte (oder im bestehenden Rahmen nicht

leisten konnte). Gespräche mit Führungskräften haben gezeigt, dass sie erkannt haben, dass es Zeit ist, sich auf das wirklich Wichtige zurückzubedenken.

Die Kundenanforderungen zu erfüllen, bedeutet nicht allein, mehr Kanäle zu verwalten, bessere Inhalte zu entwickeln, mehr Experten zur Beantwortung von Fragen einzustellen oder irgendwelche anderen vermeintlichen Lösungen einzuführen, die überall vermarktet werden. Die Lösung besteht darin, sich auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren: dem richtigen Kunden zur richtigen Zeit und an der richtigen Stelle die richtige Antwort zu geben. Die Rückbesinnung auf dieses wesentliche Ziel ist die Voraussetzung dafür, die Erfolge der bisher aufgebauten Infrastruktur zu sichern und die nächsten Schritte in Richtung Optimierung und Automatisierung zu gehen.

Wenn erst einmal die richtige Infrastruktur, der richtige Automatisierungsgrad und die erforderlichen zielorientierten Prozesse zur Problemlösung bereitgestellt wurden, ist es für Unternehmen an der Zeit, zu prüfen, welche dieser Elemente in den kommenden zehn Jahren zur Verbesserung des Kundenservices eingesetzt werden können, und (endlich) den Kundendienst dort auszubauen, wo es nötig ist.

4. Ausweitung des Kundenservices auf das gesamte Unternehmen und darüber hinaus

Wenn erst einmal die Infrastruktur bereitsteht, die Komponenten eingerichtet und die Ziele und Leitbilder umgesetzt wurden, ist man für den Kundenservice in der Zukunft gerüstet. Statt der herkömmlichen Kundendienstabteilung, die alle Probleme bearbeitet, wird der Kundenservice in das gesamte Unternehmen integriert. Grundlage dafür ist eine Infrastruktur, die auf den in diesem Whitepaper dargestellten Ergebnissen basiert und durchgängige, positivere Kundenerlebnisse hervorrufen wird.

Obwohl die Infrastruktur zwar wichtig ist, um dieses neue Modell zu unterstützen, erkennen kundenorientierte Unternehmen jetzt, dass es nicht allein um die Technologie geht. Selbst ein besseres System zur Wissensverwaltung, passgenauere Automatisierung über intelligente Assistenten oder eine stärkere Verzahnung einer Unternehmenssoftware mit Twitter werden die Kernprobleme nicht lösen. Kunden wollen schnelle, effektive, relevante Antworten auf ihre Probleme. Unternehmen müssen sie möglichst schnell zur Verfügung stellen – während sie zugleich die Sachbearbeiter motivieren und sicherstellen sollten, dass Self-Service-Systeme effizient und effektiv sind.

Um für das nächste Jahrzehnt oder die nächsten beiden Jahrzehnte eine erfolgreiche Strategie für den Kundenservice zu formulieren, werden die oben beschriebenen Schritte erforderlich. Aber mehr als alles andere ist es wichtig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass die eigentlichen Antworten und Initiativen aus dem gesamten Unternehmen (und sogar auch von außerhalb) kommen müssen:

- Die zur Erstellung von Antworten benötigten Daten, Inhalte und Kenntnisse werden in unterschiedlichen Unternehmensbereichen erzeugt und müssen dann angepasst werden, um Lösungen zu formulieren
- Die Fachleute, die schnelle Antworten bieten können, sind üblicherweise an anderen Stellen im Unternehmen untergebracht – oder sogar ganz außerhalb des Unternehmens, zum Beispiel in einem sozialen Netzwerk oder einer Community, die das Unternehmen nicht selbst verwaltet

- Prozesse, die die erforderlichen Informationen generieren und verbessern, sind ebenfalls über das gesamte Unternehmen verteilt, und manche sind für die Serviceabteilung nicht einmal zugänglich
- Kunden betrachten den Kundenservice nicht länger als eine Abteilung im Unternehmen, sondern als Visitenkarte eines komplexen Ökosystems, das Partner, Lieferanten und andere Beteiligte umfasst

Die Formulierung einer neuen Strategie für den Kundenservice erfordert den Aufbau einer Infrastruktur, die Automatisierung einiger Transaktionen, die Fokussierung auf das Geben von Antworten und vor allem eine neue Einstellung, sowohl zur besonderen Rolle des Kundenservices insgesamt als auch zur Situation des Sachbearbeiters im Einzelnen.

Kurzum: Es muss ein Netzwerk von Kunden, Anbietern, Technologien, Werkzeugen und Kanälen geschaffen werden, in dem Serviceerlebnisse individuell gestaltet werden – und zwar allein zu dem Zweck, dass auf jede Kundenfrage die bestmögliche Antwort geliefert wird.

Planen auch Sie einen Kundenservice der Zukunft. Mit Lösungen von Microsoft Dynamics können Unternehmen für personalisierte, proaktive und vernetzte Kundenerlebnisse sorgen und langfristige Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen.

[Starten Sie jetzt Ihre kostenlose Microsoft Dynamics CRM-Produkttour >>](#)