

*Prof. Dr. Nils Hafner**

Die Integration der Touchpoints kommt mit Macht – eine Servicestrategie wird immer wichtiger!

In den letzten Jahren sind vor allem vor dem Hintergrund von beschleunigten Produktinnovationszyklen, gestiegener Kundenerwartungen und Kostensteigerungen immer mehr Möglichkeiten der Automatisierung im Kundenservice diskutiert worden. Um jedoch zu verstehen, welche Kontakte automatisiert werden können und welche im persönlichen Dialog geführt werden sollten, werden zusätzliche Informationen und eine strukturierte Vorgehensweise immer wichtiger.

Grundlegend für eine strategische Planung der Kundenkontakte ist dabei die maßgeblich von Bill Price erstellte „Value-Irritant-Matrix“. Danach wird einerseits aus der Sicht der Unternehmung überlegt, ob diese an einem Kontakt mit dem Kunden unter Service-Gesichtspunkten interessiert ist, weil sie etwas über ihre Produkte und Dienstleistungen lernen kann, sich dadurch Ideen für Einsparungen ergeben sowie es sich durch den Kontakt eine Chance ergibt, weitere Produkte oder Leistungen zu verkaufen oder eben nicht. Andererseits wird systematisch die Perspektive des Kunden auf den Servicekontakt eingenommen. Ist der Kunde wirklich an einem persönlichen Kontakt interessiert, weil er Antworten auf seine Fragen oder einen Rat bekommt und im Idealfall Geld sparen kann oder sieht er gar keine Notwendigkeit mit einem Unternehmen in Kontakt zu treten und empfindet den Kontakt als ärgerlich. Die Grundidee ist es, dass ein Unternehmen analysieren sollte, wo Kunde und Unternehmen gleichzeitig Interesse am persönlichen Kontakt haben. Nur hier kommen wertstiftende Gespräche zustande. Besteht eine Interessendivergenz, hat also der Kunde ein hohes Interesse, eine Problemlösung zu erhalten, das Unternehmen schätzt diesen Kontakt jedoch nur als zusätzliche Kosten ein, sollte der Kontakt automatisiert werden. Das ist vor allem da von Interesse, wo Kunden immer wieder die gleichen Fragen stellen. In diesem Zusammenhang geht es häufig um das Verständnis der Funktionsweise von Produkten und Dienstleistungen, auch Self-Service genannt. Gleiches gilt für den umgekehrten Fall, dass das Unternehmen darauf angewiesen ist, dass der Kunde einen Kontakt mit dem Unternehmen hat und bestimmte Informationen preisgibt, wie beispielsweise bei einem Check-In oder einer e-Mail Bestätigung. Derartige Kontakte empfinden Kunden häufig als lästig. Hier gilt es die Kontakte, wie bspw. einen Check-In oder Teilkontakte, wie eine notwendige Identifikation des Kunden möglichst zu vereinfachen.

Gerade durch die Fortschreitende Digitalisierung sind in den letzten Monaten viele Möglichkeiten und Ideen aufgetaucht, wie noch weitere Kontakte automatisiert oder vereinfacht werden können. Dies immer unter der Prämisse den Nutzen für Unternehmen und Kunden zu optimieren. Somit ist es spannend zu analysieren, wie sich gerade in diesen Bereichen in den letzten Jahren die Erstlösungsquote (First Contact Resolution Rate FCR) entwickelt hat. Wir haben dazu einmal die Zahlen aus dem an der Hochschule Luzern entwickelten Service Excellence Cockpit aus den Jahren 2013 und 2015 gegenübergestellt.

Touchpoints	FCR 2013	FCR 2015
Phone	98%	94%
Online Self-Service	93%	94%
Chat	90%	86%
Mobile App	88%	82%
Facebook	85%	86%
SMS, MMS	83%	84%
Web call-back	75%	72%
Fax	73%	74%
Web-Forum	67%	71%
E-Mail	58%	84%
Physical letter	40%	52%

Beginnen wir einmal mit der Betrachtung der Effizienz Kennzahlen für das E-mail. 2013 ergab die Initialmessung eine Erstlösungsquote von lediglich 58% . Man konnte festhalten, dass email für die Lösung komplexer Servicevorfälle offenbar nicht wirklich geeignet war. Auf diese Zahlen reagierten viele der untersuchten Serviceabteilungen umgehend. So werden beispielsweise bei der Swisscom heute Servicefälle, deren Lösung über das E-mail zu kompliziert erscheint, oder bei denen das Anliegen nicht vollständig verständlich vom Kunden beschrieben wurde, per Telefon weiterbearbeitet. Man ruft den Kunden an, um Missverständnisse und E-Mail Pingpong zu vermeiden. Damit brechen Unternehmen heute mit der ehemals ehernen Regel: Eingangskanal = Ausgangskanal. Weil sie die Zahlen kennen und Zusammenhänge sinnvoll herstellen können. In der Folge erhöhte sich die Produktivität des Touchpoints E-Mail enorm, die des Telefons sank marginal.

Womit wir bei den Produktivitätskennzahlen des Telefons wären. Diese sind geringfügig gesunken. Wir führen das bei einem durchgängig gestiegenen Kontaktvolumen der meisten von uns untersuchten Servicecenter auf eine zunehmende Fokussierung der Gespräche auf für Unternehmen und Kunden wertstiftende Kontakte zurück. Das bedeutet, dass mehr und mehr erfolgreich automatisiert wird. Dies können wir in einzelnen Branchen wie beispielsweise im Banking auch nachweisen. Viele Servicefälle werden bereits im Selfservice „Level 0“ gelöst, ohne das der Kunde anrufen muss. Das zeigt auch die gestiegene Produktivität des Self-Service von 93% in 2013 auf 94% in 2015. Es bleiben also naturgemäss mehr komplexere Fälle für eine telefonische Klärung.

Auch können viele Servicefälle mit automatisiertem Content (bspw. Servicevideos) via Chat gelöst werden. Da Chat jedoch für viele der betrachteten Unternehmen noch neu ist (ca. 70% planen 2014 erst die Einführung dieses Touchpoints) gehen hier die Produktivitätszahlen zur Zeit noch eher nach unten. Chat muss erst zeigen, ob es sich auch nach der Hypephase bewährt.

Zusammenfassend können wir sagen, dass es in zunehmenden Maße wichtig wird zu verstehen, welche Touchpoints für die Problemlösung im Service sinnvoll herangezogen werden können und wie diese in den verschiedenen Service-Levels eingesetzt werden sollten. Das periodische Aufstellen der Value-Irritant-Matrix für den eigenen Kundenservice und die Kenntnis der Entwicklung der Touchpoint-Effizienz sowohl im eigenen Unternehmen als auch in vergleichbaren Unternehmen sind dabei zwei Instrumente, aus denen wichtige Bestandteile eine Servicestrategie konstruiert werden können, um sich mittelfristig vom Wettbewerb zu differenzieren.

** Prof. Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den Aufbau profitabler Kundenbeziehungen. Er ist Professor an der Hochschule Luzern in der Schweiz, Autor, Speaker und Alumnus des akademischen Marketingnetzwerks MTP e.V. In seinem Blog „Hafner on CRM“ versucht er dem Thema seine interessanten, spannenden, skurrilen und lustigen Seiten abzugewinnen.*