

TELETALK-ROUNDTABLE „DIGITALISIERUNG IM KUNDENSERVICE“

Das Thema „Digitalisierung“ wird Kundenservice-Verantwortliche in 2016 maßgeblich beschäftigen. Und vor allem die Frage: Was sind die Herausforderungen, wer ist betroffen, wo besteht Handlungsbedarf? Diese und weitere wesentliche „Knackpunkte“ klärte *TeleTalk* im Experten-Gespräch mit Thomas Pfitzer, Vice President und CTO bei AIDA, Dr. Andreas Stiehler, Principal Analyst bei Pierre Audoin Consulting und Wolfhart Krischke, Geschäftsführer Interactive Intelligence Germany.

TeleTalk: Wie definieren Sie Digitalisierung oder Transformation im Kundenservice?

Stiehler: Ganz generell: Ausgelöst und forciert durch digitale Technologien ändert sich die Art und Weise, wie Unternehmen mit den Kunden interagieren. Das löst Innovationen und neue Angebote aus, die letztendlich den Markt und die dort herrschenden Kräfteverhältnisse nachhaltig verändern werden.

Pfitzer: In der Kundeninteraktion gibt es heute multiple Möglichkeiten, um mit dem Kunden zu kommunizieren. Das berühmte Smartphone diktiert eigentlich alles, wobei die Bezeichnung „Phone“ schon fast überholt ist. Es wird für die Chat-Konversation benutzt, mit ihm wird über Apps auf die unterschiedlichsten Arten und Weisen mit einem potentiellen Verkäufer interagiert und man konsumiert mit ihm, kauft ein oder nutzt Services. Und das ist natürlich gerade in der Reisebranche, wo die Leute auf der ganzen Welt verteilt sind, ein Medium, das nicht mehr wegzudenken ist.

Wer sind die Treiber für diesen Trend?

Stiehler: Auslöser oder Treiber der Digitalisierung ist die rasante Technologieentwicklung. Ob damit letztlich ein Trend auslöst oder nur ein Hype entfacht wird, hängt davon ab, ob mit den Angeboten ein tatsächlicher Bedarf auf der Anwenderseite adressiert wird. Und das ist hier der Fall.

Pfitzer: Ein Kernfaktor ist sicherlich, dass der Mensch bequem ist. Und dass die Nutzung von Smartphones heute bequem und praktisch ist. Die Art der Interaktion ist überall verfügbar, sie ist schnell, und was in der heutigen Zeit nicht zu unterschätzen ist – sie spart Zeit. Man muss sich nicht irgendwohin begeben, um spezifisch etwas tun, man kann die drei Minuten im Bus, die drei Minuten, die man an einer Ampel steht oder auf irgendjemanden wartet, nutzen, um etwas zu erledigen.

Viele sprechen im Zusammenhang mit Digitalisierung im Kundenservice von einer Disruption im Markt. Stimmen Sie dem zu?

Pfitzer: Es kommt darauf, welche Branche betrachtet wird. Wenn man in einer Dienstleistungsbranche tätig ist, wird der persönliche Kontakt immer eine Rolle spielen. Sonst hätten wir heute im Hotel niemanden mehr an der Rezeption stehen. In anderen Bereichen, etwa im Finanz- oder Bankensektor, wandelt sich das Geschäftsmodell grundlegender.

Krischke: Diese Disruption wird wie alle Entwicklungen durch den Menschen, durch den Kunden getrieben. Technologie ist nur die ermöglichende Basis, ohne die das nicht funktioniert. Aber weil Kunden es heutzutage gewohnt sind, zu jeder Zeit und über Medien, die nicht von Unternehmen vorgegeben werden, zu kommunizieren, erwarten sie auch mehr in der Kommunikation mit Unternehmen. Also, sind wir schon angekommen in einer Disruption? Ja. Haben wir diese schon beendet oder abgeschlossen? Bei weitem noch nicht!

Gibt es aus Ihrer Sicht Alarmzeichen, an denen Unternehmen erkennen können, dass dringend Handlungsbedarf gegeben ist?

Krischke: Es gibt eine Vielfalt davon, die hoffentlich auch gesehen werden. Ein Alarmzeichen ist zum Beispiel eine erhöhte Kundenfluktuation. Wo gehen die Kunden hin? Wahrscheinlich zum Wettbewerber, der eine bessere Lösung oder ein besseres Angebot oder besseren Service bietet. Ein anderes



Thomas Pfitzer, Vice President und CTO bei AIDA.

Alarmzeichen ist aber auch die Fluktuation im eigenen Unternehmen. Ansprechpartner im Unternehmen sind oftmals auch ein Prellbock für die Probleme des Kunden. Da ist es umso wichtiger, eine Kommunikationsmöglichkeit und Strategie hinter sich zu wissen, mit der man in der Interaktion erfolgreich sein kann. Mit der man Probleme lösen kann. Das dritte Alarmzeichen sollte sein, wenn die eigenen Kinder innovativer kommunizieren, als das eigene Unternehmen – dann stimmt irgendwas nicht!

Anwendungen, die auch das Prädikat „disruptiv“ verdienen, sind beispielsweise Videochat und Augmented Reality. AIDA setzt aus eigenem Antrieb neuerdings auf eine AR-Lösung in der Kundenansprache, wie kam es dazu?

Pfitzer: Ich bin vor eineinhalb Jahren in Asien über solche Devices gestolpert, habe sie eingepackt und mitgenommen, und im Unternehmen haben wir dann damit etwas ‚rumgespielt‘, um zu sehen, welche Möglichkeiten sich bieten können. Und wir haben schnell erkannt, dass Mitarbeiter, die sonst mindestens zehn Minuten brauchen, um jemandem halbwegs den Eindruck „Kreuzfahrt“ mit Hilfe eines Katalogs zu vermitteln, ein wirklich mächtiges Hilfsmittel an die Hand gegeben werden kann. Jetzt setzen wir Kunden die Brille auf und bekommen nach fünf Minuten ein Lächeln und eine Begeisterung, die in einem effektiven Gespräch und Reiseprospekt nicht zu erzielen wären. Wir haben mittlerweile eine Vielzahl von Rückmeldungen bekommen, dass speziell Interessenten, die das Produkt „Kreuzfahrt“ nicht kennen, einfach begeistert sind. Wir können unser Produkt jetzt wesentlich besser, effizienter und schneller erklären.

Welche Herausforderungen stellt die Digitalisierung an Unternehmen und an Unternehmensstrukturen?

Stiehler: Zu allererst müssen Unternehmen agiler werden. Agilität bedingt andere Strukturen. Das verlangt ein Umdenken, und den Willen, sich der „Baustelle Kulturwandel“ zu stellen. Unternehmen müssen Kundenservice als Gesamtaufgabe verstehen. Eines der Hauptthemen für die Digitalisierung



Wolfhart Krischke, Geschäftsleiter Interactive Intelligence Germany.

in Unternehmen besteht darin, dass bestehende Silos, also Abgrenzungen zwischen Abteilungen, nicht aufgelöst werden. Wir kennen aus unserer Praxis Unternehmen, in denen vom Marketing eine Social Media-Strategie beschlossen wurde, wo aber das interne Contact Center ausgeschlossen bleibt. Dass das dann nicht richtig funktionieren kann, ist kein Wunder.

Krischke: Da hat Herr Stiehler völlig Recht. Die Technologie bietet die Möglichkeit, jeden Mitarbeiter im Unternehmen zu einem Kundenkontakt zu machen, abhängig von dessen Fachkompetenz und dessen Verfügbarkeit. Damit ergibt sich die Möglichkeit, den Kundenservice wirklich zu revolutionieren und sehr viel effektiver zu gestalten. Unternehmen müssen dazu aber den Mut haben, wirklich unternehmensübergreifend zu denken und zu agieren. Das wird der Schlüssel zum Erfolg sein.

Baustelle Kulturwandel ist ein schöner Begriff. Nur wer eröffnet oder befiehlt diese Baustelle? Doch sicherlich nicht der Kundenservice?

Pfitzer: Da gibt es ein ganz einfaches Motto. Es zählt nur, was der Kunde wahrnimmt. Und das muss sich jeder im Unternehmen vor Augen halten, bei allem, was man tut. Ob in der IT, im Kundenservice, oder bei den Operations.

Und wer soll die Prozesse im Unternehmen vorantreiben?

Pfitzer: Das ist ein Managementthema. Nur bekommt man es von dort aus allein nicht umgesetzt. Es ist vielmehr eine Kollektivverantwortung. Und das Management muss Mitarbeiter dazu erziehen, so zu denken.

Stiehler: Wir haben sehr viele Führungskräfte aus verschiedenen Abteilungen in deutschen Unternehmen dazu befragt. Die überwiegende Mehrheit sagt aus, dass dringend stärker abteilungsübergreifend zusammengearbeitet werden muss. Aber in den meisten Fällen gelingt das nicht oder nur unzureichend. Und wenn man fragt, warum nicht, kommt häufig die Antwort, dass die anderen Abteilungen das nicht wollen. Die Verantwortung des Top-Managements ist es, diese Barrieren auszuräumen. Silos zu optimieren macht keinen Sinn.

Bislang war es Unternehmen wichtig, innovativ zu sein. Tritt nun Agilität anstelle der Innovationsfähigkeit?

Krischke: In Konzernstrukturen ist Agilität noch wichtiger als Innovationsfähigkeit. Man kann noch so innovativ sein, aber was passiert, wenn man dies nicht umgesetzt bekommt? Das Eine geht nicht ohne das Andere.

Stiehler: Nehmen Sie das Beispiel der Augmented Reality-Lösung. Früher hätte man

eine solche Lösung über zwei, drei Jahre geplant, mit den typischen Wasserfallmodellen. Heute weiß man in Unternehmen oftmals nicht, was das nächste Jahr bringt. Das bedingt Agilität. Und das schafft speziell bei der Umsetzung von Customer Care Center-Lösungen extrem hohe Anforderungen.

Nach verschiedenen Studien meinen IT-Verantwortliche überwiegend, dass die technischen Infrastrukturen in Unternehmen mangelhaft sind, und nicht in der Lage sind, den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Teilen Sie die Einschätzung?

Krischke: Ja, leider. Ein Großteil der Unternehmen arbeitet auf althergebrachter, heterogen integrierter Technologie. Das spiegelt letztendlich wider, was wir zu den Silos angesprochen haben. Aber fast jedes Unternehmen hat das auch bereits realisiert und macht sich Gedanken über neue Strategien. Wichtig ist die Erkenntnis, dass wir in einem sehr, sehr schnellen Wandel leben, in dem sich Unternehmen nicht in der Form ausgrenzen können, als lebten sie auf einer Insel der Glückseligen. Ohne die Kunden kann kein Unternehmen existieren.

Stiehler: Es ist natürlich immer schwierig zu bestimmen, wann der richtige Zeitpunkt ist, auf das eine oder andere technologische Pferd zu setzen. Das braucht auch auf Angebotsseite eine entsprechende Reife und

neue Lösungen. Und hier gab es in den letzten Jahren eine sehr dynamische Entwicklung.

Pfitzer: Das Hauptproblem in der IT sind alte monolithische Systeme, an der keine neuen Lösungen angedockt werden können. Um agil sein zu können, benötigt man stabile Kernsysteme mit standardisierten Schnittstellen, an die im Handumdrehen sechs, sieben, acht Dienstleister angedockt werden können. Die bauen dann die notwendigen Applikationen, um mit Kunden zu interagieren. Durch die Parallelität erhöht man die Geschwindigkeit und schafft Agilität. Man hat es in vielen Bereichen verschlafen, diese monolithischen Systeme umzubauen, und um standardisierte Schnittstellen zu erweitern. Ein ganz anderes Problem ist, dass die digitale Welt die Systeme völlig anders belastet. Man bekommt wesentlich höhere Transaktionsvolumina und muss auch hier die Architektur entsprechend verändern.

Was bedeutet das für den Kundendialog?

Pfitzer: In einem Contact Center kann man mit 100 Mitarbeitern sehr effizient im Kundendialog arbeiten. Aber in dem Moment, wo das Internet mit seinen Kommunikationsmöglichkeiten angeflanscht wird, hat man nicht mehr mit beispielsweise 100 Interaktionen pro Minute zu tun, sondern mit 10.000. Und das ist das, was an vielen Stellen verschlafen wurde und womit große Unternehmen auch in Deutschland heute noch kämpfen.

Das hört sich so an, als ob Sie dieses Problem gemeistert haben?

Pfitzer: Ja, absolut.

Wie lange hat es gebraucht?

Pfitzer: Das ist ein ewiger Lernprozess. Weil man immer wieder Situationen hat, in denen jemand aus dem Sales oder Marketing eine



Dr. Andreas Stiehler, Principal Analyst bei Pierre Audoin Consulting.

neue Idee umsetzen möchte. Und dann steht alles wieder auf Null. Dann muss man in der Lage sein, eine Schublade aufzuziehen, in der Mitarbeiter oder Dienstleister alles finden, was sie zum Umsetzen der Idee benötigen.

Interactive Intelligence vollzieht mit seiner neuen „PureCloud“-Plattform einen konsequenten Schwenk seiner Lösungen in Richtung Cloud-Anwendungen. Hat das Interesse an Customer Care-Lösungen aus der Cloud in Deutschland und im europäischen Markt entsprechend zugenommen?

Krischke: In den letzten Jahren gehen die Unternehmen sehr, sehr stark in die Umsetzung in der Cloud. Das Interesse und die Auseinandersetzung hat schon viel früher begonnen. Aber wir wissen auch, dass der deutsche Markt durchaus konservativ und sicherheitsbewusst ist. Viele neigen dazu, erstmal zu schauen, andere ausprobieren zu lassen. Und wenn es funktioniert, dann will man es auch machen. Aber über diesen Test-, Versuchs- und Irrtumsstatus sind wir hinaus und sehr viele Unternehmen nutzen jetzt Cloud-basierte Angebote. Werden alle in die Cloud gehen? Nein. Aber es werden immer mehr.

Meine Herren, vielen Dank für das Gespräch!



Im Gespräch: (v.l.n.r) Dr. Andreas Stiehler, Principal Analyst Pierre Audoin Consulting, Wolfhart Krischke, Geschäftsleiter Interactive Intelligence Germany, Thomas Pfitzer, Vice President und CTO AIDA.