



„DIE CUSTOMER JOURNEY, DIE DER KUNDE GERNE GEHT“

Ludger Strom ist der Kopf der Unternehmensberatung Gobeyond Partners in Deutschland. Er begleitet Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz seit über zehn Jahren bei der Entwicklung von erfolgreichen CX-Strategien.

TeleTalk: Herr Strom, mit Gobeyond Partners ist seit vergangem Jahr eine weitere auf Customer Experience spezialisierte Unternehmensberatung aktiv. Braucht der deutsche Markt wirklich so viel Beratung?

Ludger Strom: Gobeyond Partners ist international aufgestellt. Wir können Best Practice von großen und kleinen Organisationen aus der gesamten Welt mit in die Projekte bringen. Und:

Wir sind natürlich auch für deutsche Lösungsanbieter ein Hub, um in großen internationalen Projekten mitzuspielen. Meine Rolle ist dabei auch gar nicht neu. Ich begleite Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz seit über zehn Jahren bei der Entwicklung von erfolgreichen CX-Strategien.

Was tut sich aus Ihrer Sicht zum Thema Customer Experience gerade?

Dass viele Unternehmen CX als Handlungsfeld erkannt haben, ist das eine. Vielfach erleben wir allerdings eine Technologie-Fokussierung, bei der es nur darum geht, bestimmte Technologien einzuführen, weil sie gerade „in“ sind. Da gilt es – im Sinne des Kunden – gegenzusteuern. Erst braucht es ein gutes Servicedesign, dann entsprechende Prozesse und erst zum Schluss geht es um die Technik.

Technik also nur als Beiwerk? Viele neue Technologien machen neue Prozesse doch erst möglich...

Ja, aber ohne gute Customer Journeys und intelligente Prozesse ist Technologie nur ein leeres Stück Software. Prozessveränderungen sind viel mehr als nur Automation und Technologie. Ich muss immer erst eine Customer Journey entwickeln, die der Kunde gerne mitgeht. Es nützt ja nichts, dem Kunden für seine Kundenreise ein tolles Überschallflugzeug hinzustellen, wenn er gar keine Pilotenlizenz besitzt oder lieber mit dem Wohnmobil reist. Es geht also darum, eine durchgängige Customer Experience auf einer sorgfältig definierten Customer Journey abzubilden. Und das muss wirtschaftlich sein.

Also möglichst preiswert...

Nein, wirtschaftlich heißt, dass Kundenzufriedenheit, Marke und Kosten zusammenpassen. Und wir sind gerade an einem sehr spannenden Punkt in der Entwicklung der Service-Landschaft angekommen. Es geht heute nicht mehr darum, den letzten Cent aus der Gesprächsminute herauszuholen, sondern darum, Kunden ein Serviceerlebnis zu bieten, das zum Produkt und zur Marke passt. Dazu gehört für mich auch, dass die Nähe zum Kunden nicht künstlich erzeugt wird, sondern tatsächlich gelebt ist. Service aus dem Home-Office ist da ein erster, spannender Schritt.

Das hört sich nach dem Ende der großen Einheiten, der Zentralisierung von Services in Shared Service Centers und nach mehr lokalen Einheiten an. Ist das die Zukunft?

Meine Vision ist folgende: Mitarbeiter arbeiten in der Zukunft in regionalen Teams, die für die vollständige Customer Experience vor Ort selbst verantwortlich sind. Und wenn ein Kunde in Burgwedel ein echtes Problem hat, kann der Mitarbeiter in Hannover entscheiden, ob er das Problem am Telefon lösen kann oder ob er sich doch vielleicht lieber ins Auto setzt, um den Kunden zu besuchen. Diese Regionalität erzeugt zudem auf beiden Seiten eine neue Art von Verbundenheit.

Damit steigen doch aber die Kosten des Servicefalls ins Unermessliche?

Die Frage, ob es diesen Aufwand braucht und ob es das wert ist, kann das Team vor Ort am besten beantworten. Es braucht für diese Entscheidung natürlich maximale Transparenz und umfassende Informationen. Für die Lösung des Falles dann

„Es geht darum, eine perfekte Customer Experience auf Basis einer sorgfältig definierten Customer Journey abzubilden.“

Ludger Strom, Gobeyond Partners

auch den Zugriff auf Tools und Wissensdatenbanken – am Schreibtisch genauso wie vor Ort. Die Technik ist aber nie das Problem, die Lösungen sind vorhanden.

Was hat das Unternehmen von dieser Art dezentralem Service?

Wenn wir diese Idee konsequent weiterdenken, kann ich mir Bürokosten und mindestens eine, wenn nicht sogar mehrere Führungsebenen sparen. Die regionalen Teams arbeiten agil, sie organisieren sich selbst. Die Mitarbeiter arbeiten aus dem Home-Office. Dass das funktioniert, haben ja die vergangenen 18 Monate bewiesen. Warum sollte man das also nun wieder ändern?

Das klingt nach persönlichem Ansprechpartner, nach Nostalgie und Tante-Emma-Laden. Warum soll dieses „Zurück zu kleinen Einheiten“ gleichzeitig ein Schritt nach vorne sein?

Weil es genau die Nähe schafft, die der Kunde haben will. Auch wenn sie speziell und hoffentlich gut geschult sind, sprechen wir oft genug mit Agenten, die unsere Lebenswirklichkeit gar nicht wirklich kennen – wie sollen sie auch? Wer CX wirklich umsetzen will, muss neue Wege einschlagen.

Das heißt, ich lasse meine Mitarbeiter im Home-Office und route Kontakte und Chats nun regional?

Das heißt, dass ich mir zuerst die Frage stelle, wie eine perfekte Customer Journey aus Sicht des Kunden aussieht. Danach muss ich die Frage beantworten, welche Kanäle benötigt werden, um diese Anforderungen umzusetzen. Erst wenn mein Servicedesign steht, beginne ich damit, Prozesse umzustellen. Und dann kann der Kontakt in der Tat regional erfolgen.

„Meine Vision: Im Home-Office arbeitende regionale Teams, die sich selbst agil organisieren und für die CX vor Ort verantwortlich sind.“



Ludger Strom, Managing Director DACH, Gobeyond Partners

Wie finden die Mitarbeiter das, wenn sie jetzt nicht nur telefonieren und chatten, sondern auch noch den Fieldservice übernehmen?

Stellen Sie sich vor, Sie bearbeiten acht Stunden am Tag Servicefälle aus dem Home-Office. Wie finden Sie es dann, wenn Sie zwischendurch einen Kunden auch persönlich treffen können? Ich bin sicher, das ist echtes Job Enrichment. Es gibt den Menschen Freiheit und Verantwortung. Das ist das, was zählt, um guten Service zu leisten.

Entstehen damit nicht unproduktive Fahrzeiten? Nicht umsonst gilt optimierte Routenplanung als ein zentraler Erfolgsfaktor für den Kundendienst.

Wenn ich meinen Installateur anrufe, weil die Heizung kalt bleibt, erwische ich den im Zweifel auch gerade im Auto. Weil er absoluter Experte ist, kann er mir schon aus dem Auto heraus die wichtigsten Tipps geben, was ich an der Heizung einstellen kann. Ist es nur ein Bedienfehler gewesen, hat er mir nach zwei Minuten so weitergeholfen, dass mein Wohnzimmer wieder warm ist. Ist es technisches Versagen und es ist gerade mitten im Winter schlägt er mir vielleicht vor, noch auf dem Heimweg von einer anderen Baustelle kurz bei mir vorbeizukommen.

Das ist doch nicht skalierbar.

Warum nicht? Die Bedienfehler sind in der Wissensdatenbank dokumentiert und Lösungen sind verfügbar. Die kann ich auch im Auto per TTS-Lösung für den Mitarbeiter ausgeben. Wenn es um eine Terminvereinbarung geht, leite ich den Kunden zu einem Voicebot weiter, der Zugriff auf den Kalender des regionalen Teams hat und den bestmöglichen Termin mit dem Kunden vereinbart. Die Technik ist da. Es geht immer nur darum, so ein Servicedesign umzusetzen.

Wo bleibt dabei das große Thema Omnichannel? Kann die dezentrale Einheit wirklich alle Kanäle abbilden?

Ganz zentral für die wirtschaftliche Effizienz ist: Automatisieren Sie, was Sie automatisieren können. Wenn Kunden ihre Lösungen in FAQs, Chatbot oder Video-Tutorials finden, erspart das Kontakte. Und jeder eingesparte Kontakt schafft zeitliche und finanzielle Freiheit, an der Perfektion der Customer Experience zu arbeiten. Dazu gehört – und jetzt komme ich zum Omnichannel-Gedanken – selbstredend, dass wir genau die Kanäle anbieten müssen, die der Kunde haben will. Und diese müssen gut gemacht sein. Ein schlechter Chatbot ist schlimmer als kein Chatbot. Das ist genau das, worum es am Anfang geht: das Servicedesign.

Wie viele solch regionaler Teams haben Sie schon installiert?

Nicht eines, weil ich Ihnen mein Ideal von Service geschildert habe. Aber wer ankommen will, muss irgendwann aufbrechen. Und genau an dieser Stelle sind wir aktuell in vielen Projekten. Wir haben exzellente Analytics-Kollegen, die die Daten liefern, um ein tragfähiges Servicedesign im Sinne einer guten CX zu erarbeiten. Wir haben eine Technologie-Unit, die alle Fragen zu Hard- und Software lösen kann und den weltweiten Marktüberblick hat. Und schließlich begleiten wir die Organisationen, um den Veränderungsprozess ganz praktisch und hands-on auch zum Erfolg zu führen. Genau in dieser Transformation stecken gerade viele unserer Kunden.

Wenn ich diesem Service-Ideal folgen will, was muss ich heute tun?

Da kaum ein Unternehmen bei Null anfängt, steht eine ordentliche Analyse aller Kanäle und deren Nutzung an jedem Anfang. Alle Daten gehören auf den Tisch und ausgewertet, dazu zählen auch unstrukturierte Daten wie E-Mail-Texte, Chatverläufe und NPS-Rückmeldungen. Da lässt sich im Vergleich zu Benchmark-Daten einerseits schnell erkennen, wo echte Ineffizienzen sind. Andererseits lässt sich auf Basis der Analyse von Nutzungs- und Voice-of-the-Customer-Daten ein Redesign des Service planen. Dabei gilt es eine ideale Customer Journey zu gestalten, die der Kunde gerne geht. Und dann beginnt der praktische Teil des Transformationsprojekts: Mitarbeiter mitnehmen, Technologie einführen und kontinuierlich den Erfolg monitoren.

Vielen Dank für das Gespräch!