

KUNDENORIENTIERTE SERVICEPROZESSE

Frank Berger

SERVICE DESIGN Wer hat sich nicht schon geärgert über lange Wartezeiten, bürokratische Abläufe, widersprüchliche Auskünfte oder nicht eingehaltene Zusicherungen? Dienstleistungsunternehmen und öffentliche Verwaltungen haben oft Mühe, die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen. Die Ursache dafür liegt meist in unzureichenden Prozessen.

Nicht selten stellen wir fest, dass Prinzipien der industriellen Produktion unbesehen auf Dienstleistungen übertragen werden. Vor allem stark IT-gestützte Dienstleistungsprozesse sind oft aus einer Innensicht statt aus der Kundensicht gestaltet. Das führt zu einem unbefriedigenden Kundenerlebnis und hohen Kosten in Form von Nacharbeiten und Beschwerden. Der Grund liegt in vier grundsätzlichen Unterschieden zwischen Dienstleistungen und Produktionen.

Besonderheiten von Dienstleistungen

Die Besonderheiten von Dienstleistungen lassen sich mit der Abkürzung «ILUV» beschreiben:

- Immateriell
- Nicht lagerbar
- Untrennbar
- Variabel

«Immateriell» bedeutet, dass keine greifbaren Güter resultieren. Dienstleistungen können auch nicht gelagert werden. «Untrennbar» beschreibt die Tatsache, dass sich Herstellung und Nutzung nicht voneinander trennen lassen. Und schliesslich weist die Kundennachfrage meist eine hohe Variabilität auf.

Um Dienstleistungsprozesse kundenorientiert und fehlerfrei zu machen, muss diesen Besonderheiten Rechnung getragen werden. Vor allem die Variabilität der Kundennachfrage wird vielfach unterschätzt. Man versucht, diese durch falsch verstandene Standardisierung zu eliminieren, in der Hoffnung, dadurch Effizienz zu gewinnen. Meist passiert aber das Gegenteil. Die Erfahrung zeigt immer wieder den gleichen paradoxen Effekt: Ein übermässiger Fokus auf die Kosten erhöht diese, statt sie zu reduzieren. Bei konsequent kundenorientierten Dienstleistungsprozessen folgt die Effizienz hingegen automatisch.

Kundenorientierte Dienstleistungsprozesse

Woran erkennt man denn eigentlich, ob ein Prozess kundenorientiert ist? Es sind die folgenden sechs Eigenschaften:

- Schnell
- Zuverlässig
- Transparent
- Unter Kontrolle des Kunden
- Flexibel
- Robust

Schnell bezieht sich auf Antwortzeiten, Wartezeiten zwischen einzelnen Arbeitsschritten und die gesamte Durchlaufzeit. Zum Beispiel ist es vielen Banken gelungen, ihre Kreditbewilligungsprozesse massiv zu beschleunigen. Das Ideal ist ein «Service on-demand», der in Echtzeit erbracht wird.

Zuverlässig bedeutet, dass Abmachungen immer eingehalten und widersprüchliche Auskünfte vermieden werden.

Bei **transparenten** Abläufen wissen die Kunden jederzeit, wo sich ihr Anliegen im Prozess gerade befindet und was als nächstes wann passiert. Gerade hier sind oftmals Schwachstellen zu verzeichnen. Das führt dazu, dass viele Kunden nachfragen und Mitarbeiter Nachforschungen anstellen oder Expressaktionen auslösen müssen.

Deshalb ist es wichtig, auch Hintergrund-Aktivitäten für die Kunden transparent zu machen. Ein bekanntes Beispiel ist der Expressdienst Fedex, bei dem die Kunden den Weg eines Paketes online verfolgen können.

Transparente Abläufe sind auch eine Voraussetzung dafür, diese unter **die Kontrolle des Kunden** zu bringen. Bei kundenorientierten Dienstleistungsprozessen haben Kunden die Möglichkeit, jederzeit einzugreifen und den weiteren Verlauf zu beeinflussen. Ist ihnen diese Möglichkeit verwehrt, werden Kunden sie sich trotzdem er-

transparente Abläufe sind auch eine Voraussetzung dafür, diese unter **die Kontrolle**

des Kunden zu bringen.

Bei kundenorientierten Dienstleistungsprozessen haben Kunden die Möglichkeit, jederzeit einzugreifen und den weiteren Verlauf zu beeinflussen. Ist ihnen diese Möglichkeit verwehrt, werden Kunden sie sich trotzdem er-



zwingen, was viel grössere Umtriebe verursacht als ein kundenorientiertes Prozessdesign.

Das wiederum erfordert **flexible** Prozesse, die ein breites Spektrum von Kundenwünschen absorbieren können. Diesem Punkt wird gerade bei automatisierten Workflows meist zu wenig Beachtung geschenkt, obwohl eine hohe Variabilität typisch ist für Dienstleistungen. Die Aussage «das geht nicht» oder «das System erlaubt das nicht» hört man immer noch viel zu oft.

Schliesslich sind kundenorientierte Prozesse **robust** gegenüber Fehlern. Sie besitzen Mechanismen, die Fehler von Kunden und Mitarbeitern bestmöglich verhindern oder sofort transparent machen, wenn sie dennoch passieren.

Zehn Design-Prinzipien für Dienstleistungen

Wie macht man also Dienstleistungsprozesse kundenorientiert? Die folgenden zehn Design-Prinzipien haben sich herauskristallisiert:

1. Mitarbeiter im Kundenkontakt müssen in Echtzeit über alle nötigen Informationen verfügen. Was so selbstverständlich klingt, wird durch Unzulänglichkeiten der IT-Systeme vielfach verhindert.
2. Kundenanliegen sollten ganzheitlich vom Anfang bis zum Schluss bearbeitet werden, eine Zerteilung in Front- und Back-Office-Aktivitäten ist zu vermeiden.
3. Puffer entlang dem Prozessablauf in Form von Auftragsstapeln oder elektronischen Inboxes sind zu vermeiden oder müssen zumindest eine definierte Obergrenze haben.
4. Daraus folgt auch, dass eine Stapelverarbeitung von Kundenaufträgen vermieden werden sollte. Wo dies (noch) nicht möglich ist, muss bei der Bearbeitung das FIFO-Prinzip (First-In-First-Out) angewendet werden.
5. Anstelle von Puffern und Back-Offices ohne Kundenkontakt muss spezialisiertes Personal nach dem Pull-Prinzip in Echtzeit herangezogen werden können.
6. Telefonische Rückrufe an Kunden sind zu vermeiden. Das Problem der Erreichbarkeit erzeugt zu viel Verschwendung.
7. Arbeitsmittel wie IT-Systeme müssen benutzerfreundlich sein. Da dies selten auf Anhieb gelingt, muss es möglich sein, diese permanent zu verbessern.
8. Mechanismen zur Fehlererkennung und Vermeidung müssen bewusst in die Abläufe eingebaut werden. Dafür gibt es verschiedene wirksame Verfahren.
9. Vor einer Einführung automatisierter Workflows sollten zuerst manuelle Prozesse verwendet und perfektioniert werden. Das ist wichtig, um die Variabilität

Beispiel für die Design-Prinzipien

1, 7, 8 und 9



((Legende))

((Legende))

((Legende))

((Legende))

((Legende))

Der Schweizer Maschinenbauer PacksysGlobal PSG (www.packsysglobal.com) führte 2008 eine Customer Care Software im weltweiten Kundendienst ein. PSG verwendete dafür die Lösung «EasyCuC EOS» der Advanced Customer Care Solutions AG (www.acc-solutions.ch).

Der SaaS & Cloud-basierte Ansatz unterstützt insbesondere die Design-Prinzipien 7 und 9. Er erlaubt schnelle Verbesserungszyklen auch im live Betrieb.

Das Projektteam konnte einen Prozesses innert weniger Stunden flexibel anpassen und sofort wieder live schalten (Prinzip 9). Dank der Web-basierten Lösung wurden von Anfang an Inputs aller weltweiten Anwender eingearbeitet. Dies erlaubte es, die Benutzerführung im Tagesrhythmus zu perfektionieren und auf neue Wünsche einzugehen (Prinzip 7). Zudem baute PSG mit dem integrierten Knowledge-Management Modul Mechanismen zur Fehlervermeidung ein (Prinzip 8). Heute können alle Mitarbeiter inkl. der mobilen Service-Techniker jedem Kunden sofort Auskunft zu seinem Anliegen geben (Prinzip 1). Dadurch halbierte sich die Anzahl der Status-Anfragen innerhalb eines Jahres. Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhten sich spürbar. PSG wird heute von seinen Kunden als Customer Care Leader und Innovator in der Branche betrachtet und setzt mit dem gleichen Team mehr um.

der Kundennachfrage genau zu verstehen und schnelle Anpassungen vornehmen zu können.

10. Anstelle einer zentralen Planung von Aufträgen und Personalressourcen sollten Mechanismen zur Selbststeuerung entwickelt werden. Auch dafür gibt es wirksame Verfahren.

Viele dieser Prinzipien sind der heutigen Realität diametral entgegengesetzt. Umso erfreulicher ist es, dass wir in verschiedenen Branchen immer mehr innovativen Führungskräften begegnen, die diese Prinzipien anwenden und damit beeindruckende Erfolge erzielen. ■

Frank Berger ist Geschäftsführer von Exploras. Die Research- und Beratungsagentur analysiert Kundenerlebnisse und macht Dienstleistungsprozesse einfacher und kundenorientierter.

Aussagen wie «das geht nicht» oder «das System erlaubt das nicht» hört man immer noch viel zu oft – nicht nur in der BBC Comedy «Little Britain».