

## Optimierung von Kundenkontaktprozessen durch Customer Touchpoint Management

### Einleitung

Folgt man den aktuellen Prognosen der Fachverbände sowie der Wirtschaftsinstitute, wird sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer weiter voranschreitenden Globalisierung mittelfristig ein veränderter Wettbewerb einstellen, der an Schärfe deutlich zunehmen wird. Fast alle großen wie kleinen Unternehmen sind heute daher mehr denn je darauf angewiesen, ihr Serviceangebot sowie ihre Kundenkontaktprozesse und den Kundendialog so zu gestalten, dass sich eine hohe Kundenzufriedenheit einstellt, um letztlich eine hohe Kundenbindung zu erzielen und dem Preiswettbewerb durch Qualitäts- und Serviceargumente wirksam begegnen zu können. Ein integrierter und konsistenter Dialog des Unternehmens mit dem Kunden über alle Kundenkontaktkanäle hinweg ist dabei eine wichtige Voraussetzung, um Kunden gewinnen und langfristig binden zu können.

Kern eines effizienzorientierten Kundenkontaktmanagements ist es, die Servicequalität und Prozesseffizienz in allen Kundenkontaktbereichen nachhaltig zu steigern. Im Mittelpunkt eines effizienten Kundenkontaktmanagement steht jedoch nicht eine Steigerung von Kundenzufriedenheit und -bindung allein. Projekterfahrungen zeigen, dass Schwachstellen im Kundenkontakt sowie im Service meistens mit schlecht strukturierten Prozessen einhergehen. Die optimale Gestaltung der Kundenkontaktprozesse setzt in der Regel damit einige Effizienzreserven frei, die für die Bewältigung anderer Aufgaben nutzbar gemacht werden können. Ziel des Kundenkontaktmanagement muss es im Hinblick auf die Prozesse damit sein, die eigene Prozesseffizienz zu steigern und die Kosten für die Kundenbearbeitung zu senken (vgl. Abb. 1). Beide Kernanliegen, die Steigerung der Kundenkontaktqualität sowie die Steigerung der Prozesseffizienz, sind zwei Seiten einer Medaille.



Abb. 1: Stoßrichtungen im Kundenkontaktmanagement

## Schritte zum effizienten Kundenkontaktmanagement

Zur Gestaltung eines effizienten Kundenkontaktmanagements ist in der Regel ein Vorgehen in fünf Schritten empfehlenswert und erforderlich. Der erste Schritt besteht darin, die im Unternehmen vorhandenen Kundenkontaktstellen zu erfassen und in einer konzeptionellen Gesamtschau abzubilden. Hier steht die Frage im Mittelpunkt: Welche Kunden treten an welchen Stellen wie häufig mit dem Unternehmen in Kontakt?

In einem zweiten Schritt sind dann die einzelnen Kundenkontaktprozesse unter inhaltlichen Gesichtspunkten zu strukturieren (bspw. Beschwerdeprozesse) und hinsichtlich konkreter Schwachstellen zu beleuchten. Hier stehen die Fragen im Mittelpunkt: Welche Kundenkontaktprozesse haben wir? Wie sehen diese aus? Welches Verbesserungspotenzial besteht?

In einem dritten Schritt sind für die einzelnen Prozesse Soll-Servicelevel-Standards und Effizienzkriterien zu definieren. Hier steht die Frage im Mittelpunkt: An welchen Kriterien wollen wir unsere Kundenkontaktmanagement-Performance zukünftig messen?

Die Analyse der faktischen Ist-Service- und Kontaktqualität bildet schließlich den vierten Schritt. Dabei kann bspw. auf Ergebnisse eines Service- oder Qualitätsbarometers, eines Beschwerdereportings, auf technische Statistiken der Telefonanlage oder Ergebnisse von Prozessanalysen zurück gegriffen werden. Hier steht die Frage im Mittelpunkt: Wo stehen wir mit unseren Kundenkontaktmanagementprozessen? Welchen Servicelevel wollen wir unseren Kunden bieten? Mit welchen Ressourcen wollen wir diese Servicelevels erreichen?

Im fünften und letzten Schritt sind schließlich im Lichte der Ergebnisse aus den vorangegangenen Schritten geeignete Maßnahmen abzuleiten, um die Servicequalität und Prozesseffizienz zu steigern. Dabei ist es ratsam, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess unter regelmäßiger Messung der Kundenkontaktmanagement-Performance zu implementieren, bei dem in festen Zeitabständen die sich eingestellte Service- und Kontaktqualität gemessen und Veränderungsbedarfe abgeleitet werden.

Die fünf Schritte zum effizienten Kundenkontaktmanagement sind in Abbildung 2 zusammengefasst.

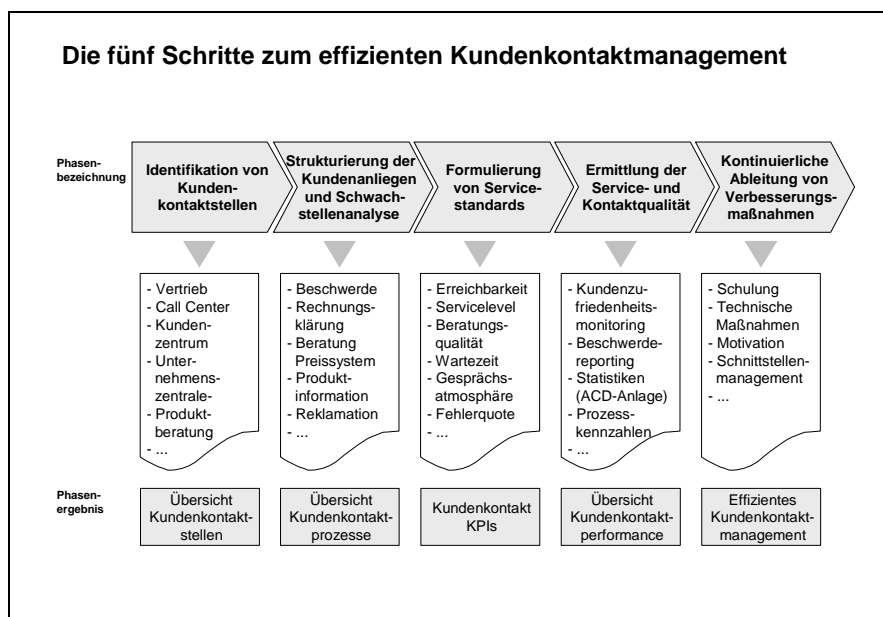


Abb. 2: Die fünf Schritte zum effizienten Kundenkontaktmanagement

## Kundenkontaktqualität in robusten Schritten verbessern

Im Rahmen der Analyse und Optimierung der Kundenkontaktprozesse zeigt sich in der Regel, dass nicht alle vorhandenen Schwachstellen im Kundenkontaktmanagement auf einmal optimiert werden können, sondern eine stufenweise Vorgehensweise empfehlenswert ist. Zur Beantwortung der Frage, welche Kundenkontaktbereiche und -prozesse zuerst optimiert werden sollten, kann auf das Instrument der Kundenkontakt-Qualitäts-Analyse zurück gegriffen werden. Diese gibt Aufschluss, wo zuerst angesetzt werden sollte. Abbildung 3 skizziert das Instrument der Kundenkontakt-Qualitäts-Analyse.

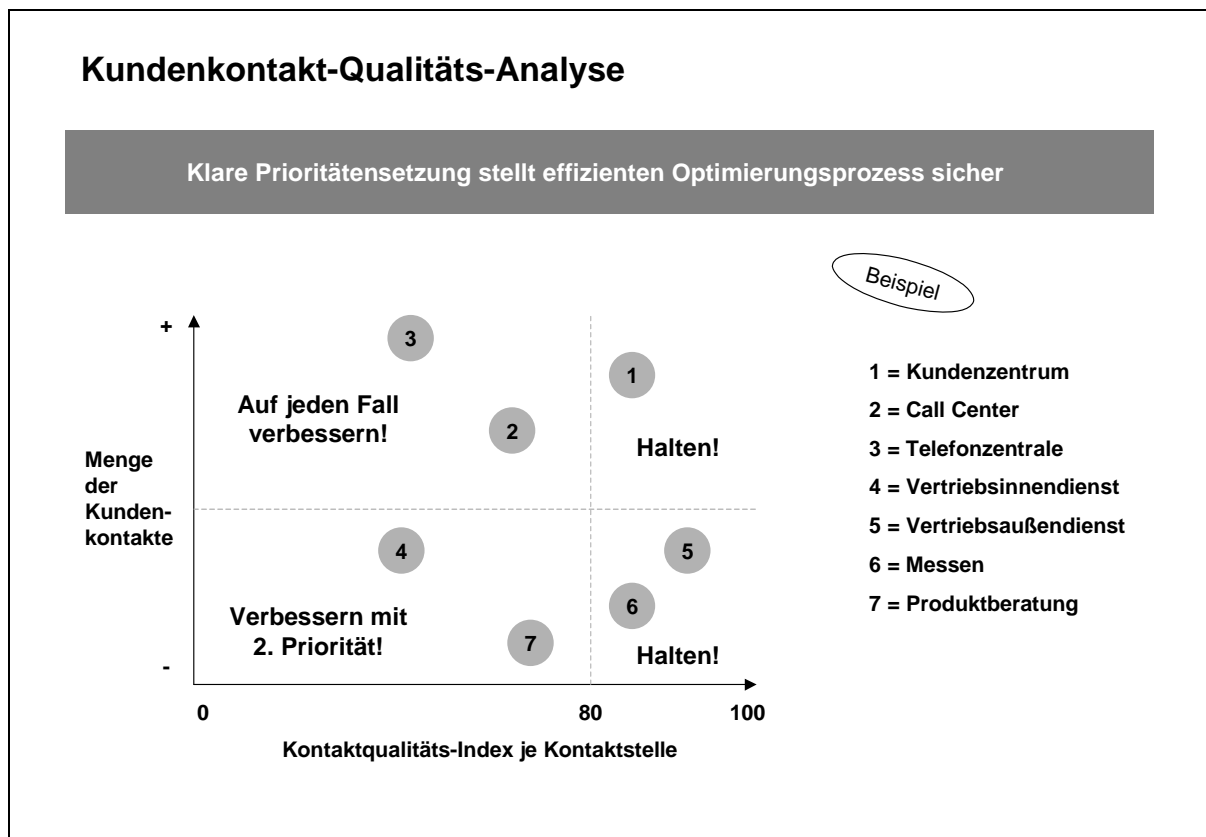


Abbildung 3: Kundenkontakt-Qualitäts-Analyse

## Kundenkontaktmanagement erfolgreich steuern

Zur zielgerichteten Steuerung und Weiterentwicklung des Kundenkontaktmanagements empfiehlt es sich in der Regel, ein Kunden-Cockpit zu implementieren, welches Informationen über die Kundenmanagement-Performance in entscheidungsorientierter Form aufbereitet und darstellt. Damit wird die Voraussetzung für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und die Entscheidung über notwendige Anpassungsmaßnahmen geschaffen. Das Kunden-Cockpit sollte dabei so beschaffen sein, dass die Ergebnisse den individuellen Bedürfnissen unterschiedlicher Adressatenkreise angepasst sind.

- Ein Management-Cockpit ermöglicht es der **Geschäftsführung**, die Lage im Servicebereich und im Kundenkontaktmanagement und die aktuellen Herausforderungen „auf einen Blick“ zu erfassen.
- Ein Gesamt-Report ermöglichen den **Kundenkontaktmanagement-Verantwortlichen** eine umfassende Bewertung der Lage (Kundenkontaktqualität, Prozessqualität, Beschwerdemanagement, Zufriedenheit, ...) und die Ableitung von Maßnahmen zur systematischen Verbesserung.
- Einzelne Themen-Scorecards über konkrete Kundenkontaktstellen und Kundenkontaktprozesse ermöglichen schließlich den **Mitarbeitern** im operativen Geschäft, ihre Entscheidungen und Handlungen auf eine fundierte Basis zu stellen und systematisch mit den zentralen Zielen des Kundenkontaktmanagement zu verknüpfen.

Abbildung 4 zeigt Ausschnitte aus einem Kunden-Cockpit:

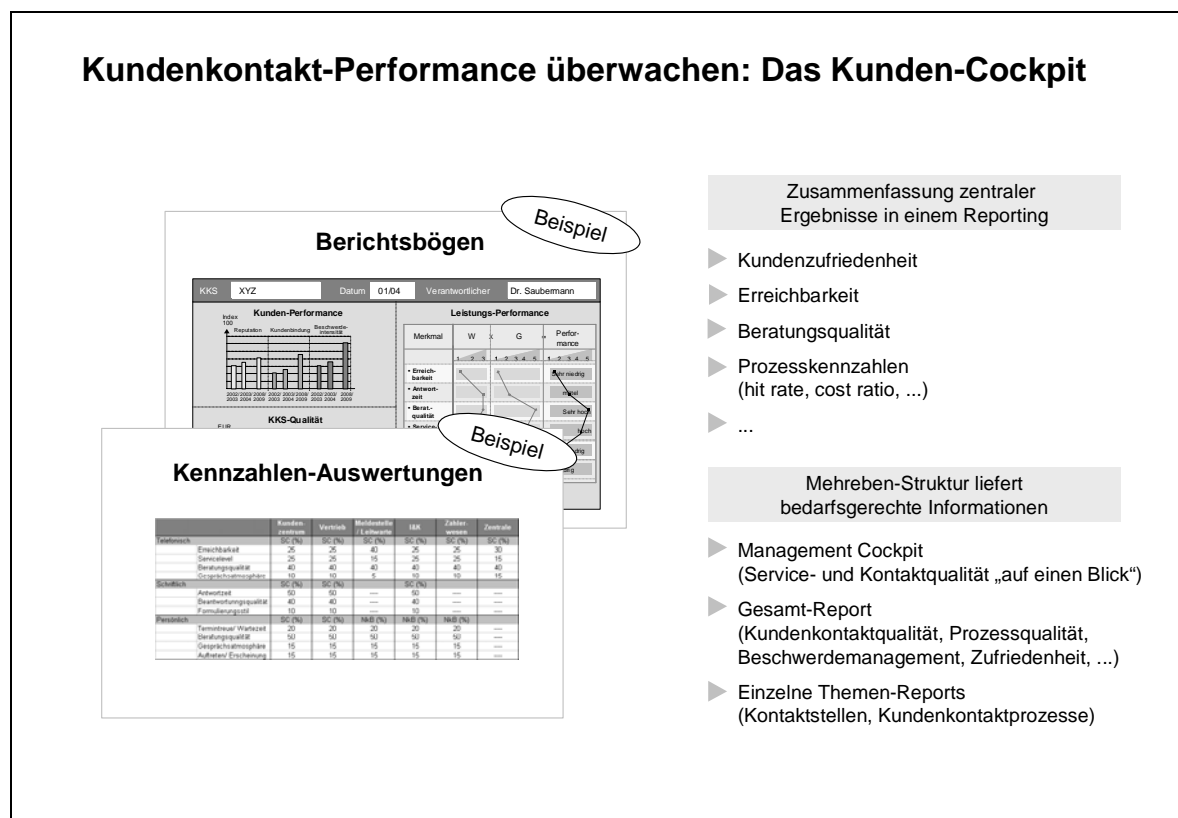


Abbildung 4: Kundenkontakt-Performance überwachen: Das Kunden-Cockpit

## **Fazit**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein effizientes Kundenkontaktmanagement nicht nur eine Voraussetzung dafür ist, um abwanderungsgefährdete Kundengruppen an das Unternehmen zu binden, sondern auch ein Instrument, mit dessen Hilfe sich höhere Preise am Markt durchsetzen und damit die Erträge steigern lassen. Im Mittelpunkt eines effizienten Kundenkontaktmanagement steht jedoch nicht allein eine Steigerung von Kundenzufriedenheit, -bindung und Preisbereitschaft. Projekterfahrungen zeigen immer wieder, dass durch die optimale Gestaltung der Kundenkontaktprozesse in der Regel einige Effizienzreserven freigesetzt werden, die für die Bewältigung anderer Aufgaben nutzbar gemacht werden können.

Bei der Optimierung des Kundenkontaktmanagement muss mehrstufig vorgegangen werden. Werden die Schritte von der Strukturierung der Kundenkontaktstellen bis hin zur Ermittlung der Service- und Kontaktqualität konsequent durchlaufen, werden nicht nur systematisch Schwachstellen aufgedeckt, sondern es ergeben sich in der Regel auch nützliche Erkenntnisse bspw. über die Prozesse im Kundenzentrum und die Arbeitsabläufe im Vertrieb, die für weitergehende Verbesserungen genutzt werden können. Ein besonderes Augenmerk sollte im Rahmen der Optimierung daher auf die Prozessanalyse gelegt werden.

Last but not least ist es entscheidend, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustoßen, um die Kundenkontaktqualität nachhaltig zu steigern. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Implementierung eines geeigneten Steuerungsinstrumentariums wie etwa eines Kunden-Cockpits, das seine Leistungsfähigkeit in Unternehmen bereits vielfach unter Beweis stellen konnte.

## **Zum Autor:**

Prof. Dr. Holger Buxel ist Professor für Dienstleistungs- und Produktmarketing an der Fachhochschule Münster. Er blickt auf eine langjährige Erfahrung als Unternehmensberater in Marketing- und Vertriebsfragestellungen zurück. Kontakt: [buxel@fh-muenster.de](mailto:buxel@fh-muenster.de).

Die Verknüpfung der konzeptionellen Arbeit von Prof. Buxel und der analytischen Tätigkeit von Qualiance bietet Unternehmen die Möglichkeit, Prozesse zu gestalten und über Qualitätsscorecards die Qualität von Prozessen langfristig und messbar zu entwickeln.