

# Sales Excellence<sup>extra</sup>

Zeitschrift für Handelsvermittlung und Vertriebsmanagement



SERVICE

**Kundenservice 4.0**

**Superagenten zwischen digitalem  
Kundenkontakt und Vertrieb**

# Superagenten zwischen digitalem Kundenkontakt und Vertrieb

Der Kundenservice gewinnt in allen Branchen eine immer größere strategische Bedeutung und wird zum echten Wettbewerbsvorteil. Neben dem Einsatz innovativer Technologien müssen Mitarbeiter vor allem befähigt und gefördert werden, neue Chancen zur Schaffung von Kundenzufriedenheit und zum Ausbau der Vertriebsaktivitäten zu nutzen.

Die vergangenen Monate haben es klar gezeigt und die Entwicklung weiter beschleunigt: Kunden setzen immer stärker auf digitale Kanäle in ihrem gesamten Kauf- und Serviceverhalten. So wurde der Kundenservice vielfach zum zentralen, wenn nicht sogar einzig verbliebenen Kontaktpunkt zwischen Unternehmen und Kunden. Dieser Trend wird sich auch langfristig im Kundenverhalten verankern, da digitale Kanäle von der Mehrzahl der Kunden als effizient, praktisch und lösungsorientiert wahrgenommen werden. Um in dieser neuen Welt zu punkten, müssen Unternehmen nicht nur ihren digitalen Umbau richtig angehen, sondern auch ihre Serviceexzellenz ausbauen.

Für viele Unternehmen bedeutet dies gerade im Business-to-Business-Sektor (B2B) ein Umdenken: Denn noch mehr als sonst ist herausragender Kundenservice ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um positiven Einfluss auf die Kundenbeziehung zu nehmen, Loyalität aufzubauen und sich damit nachhaltig von Wettbewerbern abzuheben. Es gilt, neue Technologien passend einzusetzen, die Herausforderungen aufgrund komplexer Serviceanfragen zu meistern, die Entwicklung der Mitarbeiter voranzubringen und Potenziale durch einen individualisierten Service und die Customer Experience zu nutzen.

## Kompakt

- Kundenservice wird immer wichtiger, je mehr digitale Vertriebs- und Servicekanäle genutzt werden.
- Unternehmen müssen ihre Serviceexzellenz ausbauen, um in der digitalen Welt zu bestehen.
- Kosteneffizienz bleibt ein wichtiger Treiber im Kundenservice.

## Die Vielfalt der Touchpoints orchestrieren

Der Schritt zum Omnichannel-Service ist nicht neu, jedoch nimmt die Anzahl der Kanäle weiter zu. Es gibt eine Verschiebung der bevorzugten Kanäle hin zu den Conversational Media. Dadurch werden die zumeist linear verlaufenden und somit einfach zu beherrschenden Customer Journeys im Kundenservice durch den flexiblen Medien- und Kanalwechsel abgelöst. Die Anfragen werden nicht mehr nur über einen Kanal adressiert, bearbeitet und beantwortet. Die neue Realität ist, dass Kunden auch während der Bearbeitung einer einzelnen Serviceanfrage die unterschiedlichen Medien und Kanäle kombinieren und zwischen ihnen wechseln. Dies beinhaltet sowohl die Nutzung der klassischen Kanäle wie Telefonie und E-Mail als auch die Kommunikation über digitale Kanäle, zum Beispiel Service-Apps, Online-Chats, allgemeine Messenger-Dienste und Social-Media-Kanäle.

*„Der Kundenservice wird vielfach zum zentralen, verbliebenen Kontaktpunkt zwischen Unternehmen und Kunden.“*

Ein weiterer Treiber der zunehmenden Kanalvielfalt ist der Ausbau von Ökosystemen in vielen Branchen, in denen die Grenzen zwischen den Ökosystempartnern verschwimmen und Kunden dennoch ein einheitliches Serviceerlebnis erwarten. Eine Herausforderung für Unternehmen ist hierbei, mit den Entwicklungen neuer Medien Schritt zu halten und die Chancen zu nutzen, um die Kanäle entweder aktiv anzubieten oder die Medien entsprechend zu bespielen.

Darüber hinaus müssen Kundenservice-Organisationen die Grundlagen dafür schaffen, Kanal- und Medienwechsel



nahtlos zu ermöglichen und dabei eine vollständige Sicht auf die Kunden und die Serviceanfragen beizubehalten. Die Kundenerwartungen sind eindeutig: Kunden sind nicht bereit, ihre Anliegen immer wieder von Neuem zu schildern. Sie erwarten an allen Kontaktpunkten und in jeder Interaktion, dass der Kundenservicemitarbeiter genau über den gesamten Vorgang Bescheid weiß und eine konsistente Kommunikation bietet.

### Technologische Möglichkeiten ausschöpfen

Der rasante technologische Fortschritt in den beiden Bereichen Realtime Natural Language Understanding und Künstliche Intelligenz (KI) schafft für den Vertrieb beispielsweise völlig neue Möglichkeiten, die Automatisierung voranzutreiben. Hierzu gehören umfassende Selfservice-Angebote – etwa mit Chat oder Voice Bots – oder die technologische Unterstützung der Servicemitarbeiter, um Anfragen schnell, fehlerfrei und zur Zufriedenheit der Kunden zu bearbeiten.

Zudem verschieben sich Live-Service-Interaktionen zugunsten von On-Demand-Lösungen. Das entspricht auch dem generellen gesellschaftlichen Trend weg vom Live-TV hin zu Streaming-Anbietern. Dies bietet Chancen für den Kundenservice, etwa durch den Einsatz von Tutorials und Videoaufzeichnungen, die zeigen, wie Probleme zu lösen sind. Diese individualisierte Streaming-Dienstleistung ermöglicht den Kunden jederzeit Zugriff, entlastet den Vertrieb und macht es weitgehend obsolet, dass Mitarbeiter jede Problemlösung persönlich am Telefon durchsprechen müssen.

Doch allen Automatisierungsvisionen zum Trotz: Einen allwissenden Bot, der sämtliche Kundenanliegen eigenständig und abschließend lösen kann, wird es auf absehbare Zeit nicht geben. Dazu sind viele Problemstellungen und Kundenanfragen zu komplex und nicht selten wünschen sich Kunden auch weiterhin explizit den persönlichen Kontakt zu einem Mitarbeiter in Vertrieb oder Service.

Kosteneffizienz ist zudem weiterhin ein zentraler Treiber für die Weiterentwicklung des Kundenservice, auch wenn dieser häufig längst nicht mehr als reines Cost Center gesehen wird. Der technologische Wandel schafft neue Freiräume. Die zunehmenden Selfservice-Angebote und die weitestgehende Automatisierung einfacher, repetitiver Kundenkontakte ermöglichen eine verstärkte Konzentration auf die durch Mitarbeiter zu bearbeitenden Kundenanfragen.

### Customer Obsession zählt

Dies ist ein wesentlicher Baustein beim Aufbau von Kundenloyalität, da Serviceanfragen oft die letzten noch verbliebenen persönlichen Kontakte für Unternehmen sind, mit denen eine Beziehung zum Kunden unterhalten werden kann. Gerade deshalb ist es wichtig, dass Kundenservicemitarbeiter nicht einfach Anfragen wie am Fließband bearbeiten, sondern den notwendigen Freiraum erhalten, um Kunden gerade in schwierigen Situationen individuell und ohne Zeitdruck zu betreuen und proaktiv Hilfestellung zu geben.

Diese wertvollen Kundenkontakte eröffnen die Möglichkeit, vertriebliche Aktivitäten gezielt in den Servicekontakt



Welche Kompetenzen brauchen „Superagenten“?



Quelle: Bearingpoint

einzubauen. Wurde das Anliegen erfolgreich und zur Zufriedenheit gelöst, zeigen Kunden eine hohe Bereitschaft, zum Beispiel an Umfragen teilzunehmen oder Einwilligungserklärungen für Marketingmaßnahmen zu geben. Ebenfalls können neue Produkt- oder Serviceangebote vorgestellt werden. Dies ist dann erfolgversprechend, wenn diese Vorschläge zur Kundensituation und dem Bedarf passen. Hier müssen effiziente Technologien die Mitarbeiter im Prozess zielgerichtet unterstützen. So können sie zum Beispiel durch KI-gestützte Tools für Next Best Action (NBA) dem Mitarbeiter auf Basis umfassender Kundeninformationen die richtigen Handlungsvorschläge geben und die passenden Angebote zeigen.

Studie

In der Bearingpoint-Studie „Serviceexzellenz im persönlichen Kontakt“ wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen können, um ihre Serviceorganisationen optimal aufzustellen. In der Studie werden vor allem jene Anliegen beleuchtet, für die Kunden weiterhin den persönlichen Kontakt zum Unternehmen suchen. Eine Grundbeobachtung dabei: Weil viele Standardanfragen bereits durch Selfservice-Angebote aufgefangen werden, handelt es sich bei den verbleibenden Anliegen vor allem um komplexe sowie kundenspezifische Fälle.

Die vollständige Studie steht hier zur Verfügung: <https://bit.ly/2R83tRC>

Superagenten und neue Teamstrukturen

Da immer mehr Unternehmen den Einsatz innovativer Technologien vorantreiben, verändert sich die Arbeit im Kundenservice. Einfache Transaktionen werden zunehmend über digitale Selfservice-Tools abgewickelt, während komplexe Kundenanfragen an die Mitarbeiter weitergeleitet werden. Diese Art der Kundeninteraktion – komplizierte Probleme, verärgerte Kunden – erfordert ein anderes Maß an Fähigkeiten und Wissen, um sie effektiv und effizient zu managen.

*„Nur Automatisierung schafft die notwendigen Freiräume für exzellenten Service.“*

Anstelle prozesstreuer Generalisten sind kreative Superagenten im Vertrieb und Kundenservice gefragt, die in besonderem Maß über neue Fähigkeiten wie vertiefte Problemlösungskompetenzen und einen erhöhten Grad an Resilienz verfügen. Für die Bearbeitung der Anfragen braucht es neben Fachwissen verstärkt emotionale Intelligenz.

Dennoch hat sich das Image des Kundenservice nicht weiterentwickelt und spiegelt diese veränderte Realität nicht wider. Die Gehälter sind im Verhältnis zu anderen Funktionen nicht gestiegen und die Aufstiegsmöglichkeiten sind oft begrenzt. Zudem ist die Fluktuation nach wie vor zu hoch. Viele Contact Center haben eine durchschnittliche jährliche Fluktuationsrate zwischen 30 und 40 Prozent. Und das, obwohl viele Mitarbeiter ihre Zukunft durchaus im Kundenservice sehen, entweder in einer anderen Position oder in einem

anderen Bereich. Hier müssen Kundenservice-Organisationen entsprechende Wege aufzeigen, um diese Ambitionen zu ermöglichen. Überdies ist eine neue Art von Führungskräften gefordert, die die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen. Sie sollen diese künftig eher befähigen anstatt zu kontrollieren, motivieren anstatt Druck aufzubauen und bei Problemen moderieren. Um Führungskräfte auf diese strukturellen und organisatorischen Veränderungen vorzubereiten, muss in deren Weiterbildung investiert werden.

Die Voraussetzung für ein erfolgreich aufgestelltes Kundenservice-Team sind entsprechende Strukturen an der wichtigen Schnittstelle zum Vertrieb. Lange Zeit dominierten strenge Hierarchien und starre Produktivitätskennzahlen, an denen die Leistung gemessen wurde. Dies beginnt sich auch im Kundenservice zu ändern. Erfolgreiche Beispiele zum Einsatz agiler Organisationsformen mit sich selbst steuernden, autonomen Teams schaffen die strukturellen Rahmenbedingungen für neue Arbeitsweisen.

Ob Selfservice-Portale, Chatbots oder Spracherkennung: Dank der technologischen Entwicklung kann ein Großteil des Kundenservice-Volumens automatisiert werden. So werden Freiräume für die Bearbeitung der wichtigen Kontakte geschaffen. Die Umsetzung neuer Organisationsformen und Steuerungsmechanismen erlaubt es, die Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen.

Dies ist dringend notwendig, denn die Messlatte im Kundenmanagement und Service liegt hoch. Kunden, die bewusst den persönlichen Kontakt zum Unternehmen suchen, haben meist komplexe, individuelle und emotionale Anliegen. Sie erwarten, dass ihnen unabhängig vom Kontaktkanal schnell, kompetent und fallabschließend geholfen wird. Erst mit diesen Voraussetzungen lassen sich auch gewinnbringende Vertriebsaktivitäten im Service starten.

Die Umsetzung des skizzierten Kundenservice der Zukunft erfordert einen Transformationsprozess, der sich nicht sofort realisieren lässt. Vor allem in etablierten gewachsenen Strukturen mit strikten Steuerungsmechanismen und einer gefestigten Kultur sind die Hürden enorm. Dennoch ist es wichtig und notwendig, die Weichen entsprechend zu stellen, um das Zielbild des zukünftigen Kundenservice auch mit kleinen Schritten zu erreichen. ■



**Autor**

**Carsten Schulz**

ist Partner bei der Management- und Technologieberatung Bearingpoint in Frankfurt. Er berät Unternehmen bei digitaler Transformation in Vertrieb, Kundenservice und Marketing.

E-Mail: carsten.schulz@bearingpoint.com

FOLGEN SIE BEARINGPOINT:  
[www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)



click here

**IMPRESSUM:**

Sonderausgabe 2021 in Kooperation mit BearingPoint GmbH,  
Speicherstraße 1, 60327 Frankfurt;  
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Postfach 1546, 65173 Wiesbaden,  
Amtsgericht Wiesbaden, HRB 9754, USt-IdNr. DE811484199

**GESCHÄFTSFÜHRER:**

Stefanie Burgmaier | Andreas Funk | Joachim Krieger

**PROJEKTMANAGEMENT:** Anja Trabus

**TITELBILD:** © WrightStudio / stock.adobe.com