



# AUTOMATISCH GUT ODER ALLE GLEICH?

Wir sind anders – komm zu uns! Das ließ sich früher, als sich Produkte und Dienstleistungen noch stärker unterschieden, leichter kommunizieren – und die Kunden haben es auch besser verstanden. Wir haben uns mehr auf das Produkt selbst fokussieren können und nicht so stark auf externe Kommunikation. In verschiedenen Bereichen haben sich die Produkte / Dienstleistungen auf dem Weg zu „bester Qualität“ aber immer weiter angeglichen. Und auch die technischen Lösungen verschiedener Unternehmen werden immer ähnlicher. Das ist insbesondere dann kein Wunder, wenn viele auf die gleichen externen technischen Dienstleister zurückgreifen. Scheinbare Unterschiede, die der eigenen Positionierung entsprechen, werden häufig nur noch von der eigenen Marketingabteilung behauptet.

VON DR. FRANZ GRESSER UND KAROLA KREMER – SERVICERATING GMBH

Wünsche nach Disruption hier und Innovationsdruck dort – Vieles dreht sich um technologische Entwicklungen. Wir sind alle gespannt, wie wir wohl in Zukunft leben und arbeiten oder wie uns Technologien weiter beeinflussen werden. Aber eine individuelle und eigenständige Positionierung zu erreichen, ist nicht leicht, wenn alle ähnliche oder gleiche Apps beziehungsweise technische Systeme einsetzen. Technische

Hilfsmittel werden an vielen Stellen eingesetzt, auch immer öfter an der Kundenschnittstelle: Chat Bots sprechen mit Interessenten und Kunden, KI soll bei der Beantwortung von E-Mails unterstützen. Schäden werden über Apps an den Versicherer gemeldet und dort bis zur Regulierung „dunkel“ durch Maschinen verarbeitet. Selbst Zählerstände können maschinell gemeldet werden.



## Differenzierung durch Technik?

Wir fragen uns: Wie kann sich unser Unternehmen von anderen unterscheiden? Warum wollen wir das? Damit sich Kunden an uns erinnern, uns gut finden und sich mit uns verbunden fühlen.

Das war einmal wesentlich einfacher, als viele unterschiedliche Produkte neu auf den Markt kamen. Aber heute? Mit homogenen Gütern ist das definitiv schwieriger. Ob Mikrowelle, Staubsauger, Versicherungspolice oder Energie – sehen Kunden hier noch große Unterschiede? Dazu kommt: Ich möchte mich heute gar nicht mehr genau mit den minimal neuen Entwicklungen und marginalen Differenzen beschäftigen, weil ich dann gar nicht mehr aufhören kann. Ich starte mit der Suche nach einem neuen Kugelschreiber, finde elektronische Notizbücher oder voice-to-text-Lösungen. Am Ende nutze ich vielleicht einen alten Bleistift, den ich noch gefunden habe und kaufe mir eine neue Hose, über die ich online gestolpert bin. Es gibt viel zu viele Kugelschreiber oder Anbieter von Strom, Gas, Mobilfunk, die sich bezüglich der Produkte nicht wesentlich unterscheiden.

Aber die reine Produktqualität ist nicht alles. Eine gute Möglichkeit, sich weiterhin zu differenzieren, bilden individuelle Dienstleistungen rund um das Produkt beziehungsweise die Verbindung von Produkt und Dienstleistungen. Das haben Andere bereits verstanden und setzen an der Kundenschnittstelle entweder vermehrt auf empathische Menschen oder „schlaue“ Technologie, die Ihnen und mir – abhängig von unseren Vorlieben – unterschiedliche Services bietet.

Werden zu homogenen Produkten jetzt aber noch homogene Services gepackt, können die Kunden nicht differenzieren und fragen sich: Warum soll ich nach dem Umzug zum lokalen Energieversorger wechseln, wenn er das gleiche Log-In-Portal, den gleichen Chat-Assistenten und die gleich formulierten Texte nutzt wie mein derzeitiger Anbieter?

Moderne technische Systeme sind aus Kundenbeziehungen nicht mehr wegzudenken. Im Gegenteil: Selbst da, wo eine Mensch-zu-Mensch-Beziehung im Vordergrund steht, ist es sehr wahrscheinlich, dass diese im Hintergrund von einem technischen System unterstützt wird. Kundenorientierung fällt mit Technik meist leichter. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass die technischen Systeme kundenorientiert eingesetzt werden.

## Differenzierung über ein Service-Profil und gezielten Technikeinsatz

Die Entscheidung für einen Chat-Bot sollte mit der Strategie zusammenhängen: Sie entscheiden damit darüber, ob Sie die technik-affinen Kunden mit 24h Service und automatischen Prozessen begeistern oder in welchen Bereichen Sie mit „persönlich“ und „nah“ assoziiert werden wollen. Das sollte auch in Ihrem sonstigen Außenauftritt sowie durch Ihre internen Aktivitäten deutlich werden.

Wir sehen in technischen Systemen eine sinnvolle und notwendige Ergänzung zu individuellem Service durch Menschen. Ein Unternehmen, das Kundenorientierung zu seiner DNA zählt, muss mit den Kunden in Kontakt sein. Vollständiges Outsourcing kann dann zum Problem werden, ebenso die vollständige Automatisierung, wenn dadurch der Austausch mit den Kunden geschwächt wird. Ein Unternehmen muss wahrnehmen, was die Kunden und Mitarbeiter bewegt, um Dienstleistungen und Produkte weiterentwickeln zu können.

## „Aber Amazon schafft das doch...“

Ja, Amazon ist eben ein gutes Beispiel für eine kundenorientierte Ausrichtung mit starken Prozessen und überzeugender technischer Unterstützung. Kunden wissen, was sie erwarten können und was nicht. Wenn es schnell, sicher und verlässlich sein soll, bin ich bei Amazon richtig. Suche ich das menschliche Gespräch und jemanden, der mir ein passendes Geschenk für meinen Schwager empfiehlt, vielleicht nicht. →

Auch wer Waren vor dem Kauf anfassen möchte oder ein besonderes Einkaufserlebnis wünscht, fährt besser in die Stadt.

Welche Rolle spielt das Service-Profil? Service-Rating kann mit Daten aus dem branchenübergreifenden TOP SERVICE Deutschland zeigen, dass die grundsätzliche Passgenauigkeit des Services zum Markenversprechen von ca. 15 Prozent der Kunden nicht gesehen wird. Außerdem zeigt sich, dass 12 Prozent der befragten Kunden angeben, dass ein einheitlicher Eindruck über verschiedene Berührungspunkte hinweg mit dem Unternehmen nicht wahrgenommen wird. Vor dem Hintergrund, dass die einheitlich wahrgenommene customer journey positiv mit der Kundenbindung zusammenhängt, besteht hier Optimierungsbedarf.

Trotzdem zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen diesen Fragen und der Kundenloyalität: Kunden, die eine klare Service-Positionierung der Unternehmen wahrnehmen, kommen eher wieder, empfehlen eher weiter und sind insgesamt loyaler. Ist das nicht auch Ihr Ziel?

### „Beste Qualität“ ist kein Differenzierungsmerkmal

... denn das wollen alle. Was soll das überhaupt sein, was wir die „beste Qualität“ nennen? „Beste Qualität“ ist nicht absolut, ebenso wenig wie „zufriedenste Kunden“. Viele Qualitätsmerkmale lassen sich messen und steuern. Bei ein paar Merkmalen gibt es einen klaren positiven oder negativen Zusammenhang mit der wahrgenommenen Qualität. Die meisten Menschen bevorzugen z. B. eine kürzere Wartezeit gegenüber einer längeren.

Bei der Gesamtbewertung wird es aber schwierig. Garvin (1984) nennt neben anderen Ansätzen zur Definition von Qualität den „transzendenten Ansatz“. Frei nach dem Motto „Ich kann sie nicht beschreiben, aber ich erkenne sie, wenn ich sie sehe“ wird hierbei die individuelle Komponente der Qualität betont. Dieser Ansatz ist

holistisch und lässt sich nicht auf einzelne KPI herunterbrechen. Qualität liegt damit im Auge des Betrachters. Sie ist stark abhängig von den individuellen Bewertungsmaßstäben und Bedürfnissen jedes einzelnen Zielkunden. Differenzierung hat dann insbesondere damit zu tun, dass sich das Unternehmen klar macht, was es für wen bereitstellen will, technisch oder anders. In Bereichen mit homogenen Gütern ist es für die Differenzierung nicht hilfreich, diese mit homogenen Dienstleistungen beziehungsweise austauschbarer Technik zu flankieren. Nur ein Unternehmen kann jeweils das schnellste oder billigste sein. Die restlichen Unternehmen sollten versuchen, sich über individuelle Bündel aus Produkt / Dienstleistung / Technik etc. für Ihre Zielgruppe zu differenzieren. Das bedeutet, dass das Angebot auf die Zielkunden ausgerichtet wird, die dadurch gebunden werden sollen. Viele Unternehmen erreichen mit technischen Hilfsmitteln eine sehr gute Servicequalität. Eine starke Kundenbindung erreichen allerdings die wenigsten. Aus unserer Sicht reicht hier eine sehr gute Produkt- / Servicequalität (z. B. Dienstleistung / Produkt in der richtigen Quantität und Qualität zur richtigen Zeit am richtigen Ort) nicht aus.

### Technische Systeme als Rückgrat

Für den Einsatz technischer Systeme spricht, dass sie verlässlich und stabil zu immer gleichen Endergebnissen kommen. Vielerorts ist der Einsatz technischer Systeme außerdem deutlich günstiger als der Einsatz von Mitarbeitern. Nachteilig ist, dass die flexible Reaktionsfähigkeit eines Menschen durch Maschinen auf absehbare Zeit nicht erreicht werden kann. Bei definierten Prozessen kann auf die technische Unterstützung zugegriffen und freiwerdende Ressourcen können dann bindungssteigernd im persönlichen Kundenservice eingesetzt werden. So lassen sich die Vorteile der Technik und die der Menschen im Kundenservice miteinander verbinden.

Ein Friseur ist mit der Herausforderung konfrontiert, dass manche Kunden ausschließlich →

zum Haarschneiden zu ihm kommen. Andere möchten sich ausgiebig unterhalten und dabei die Haare geschnitten bekommen. Wieder andere wollen in Ruhe die Zeitschriften lesen, die sie zuhause nicht abonnieren würden. Eine Maschine wäre sicherlich in der Lage, einen akkuraten Haarschnitt durchzuführen, aber sie würde sich nicht so in den Kunden hineinversetzen können, um alle seine Bedürfnisse zu befriedigen und sich z. B. nach dem kranken Hund oder dem Enkel erkundigen oder vollständig still sein, wenn der Kunde das wünscht. Das gleiche gilt für einen Wirt. Es ist sicherlich so, dass insbesondere Bier und Softdrinks zuhause gleich gut und deutlich billiger getrunken werden können. Die Unterhaltung mit dem Wirt ist aber nicht zu ersetzen.

Alles, was als Prozess vollständig beschrieben werden kann, kann grundsätzlich auch automatisiert werden. Prozess bedeutet, dass feststehende Aufgaben durch eine definierte Logik miteinander verknüpft sind – aus festgelegten Inputs also bestimmte Outputs erstellt werden. Was ist aber mit den Fällen, die keiner definierten Logik folgen? Diese Fälle sind besonders spannend, denn hier können fähige Mitarbeiter echten Kundenservice vollbringen. Diese Fälle weisen eine höhere Komplexität auf, da sie individuelle oder dynamische Bedürfnisse betreffen. Hier liegt für Unternehmen die Chance zu zeigen, wie gut sie wirklich sind.

### Fazit: Technologie als Mittel zum Zweck der Kundenbindung

Die MitarbeiterInnen im Kundenkontakt müssen die angestrebte Positionierung des Unternehmens kennen, verstehen und erreichen wollen. Das setzt auf Unternehmensseite Klarheit voraus und eine sinnvolle Operationalisierung der meist sehr generischen Unternehmenswerte, -Strategie, -Vision. „Kunden auf Augenhöhe begegnen“-Bla-Bla ist weder für die Mitarbeiter im Kundenkontakt handlungsleitend, noch ein sinnvoller Indikator, wo und wie technische Hilfsmittel eingesetzt werden sollten. Da muss

das Management konkret werden und entsprechende Leitbilder und eine Identität erarbeiten. Wer wollen wir sein? Welches Gefühl soll mein nächster Kunde haben, wenn das Telefonat / die Interaktion mit dem Chat-Bot beendet ist?

„Wir wollen die zufriedensten Kunden / die höchste Qualität!“ Mit solchen Aussagen leiten Sie niemanden an. Wo und für wen soll Technik eingesetzt werden? Wie wollen Sie wahrgenommen werden? Das sind Fragen, die sich bisher noch wenige Unternehmen stellen, aber darüber ist eine Differenzierung möglich.

Die Nutzung technischer Systeme bildet das Rückgrat, das eine Organisation zur Erfüllung einer gleichbleibenden Mindestqualität braucht (z. B. hinsichtlich Erreichbarkeit, Verfügbarkeit, Fehlerfreiheit). Begeisterung und Bindung hängen aber eher mit transzendenter Qualität zusammen, die gerade durch eine sinnvolle Mischung von menschlicher und technischer Interaktion entsteht. Technische Lösungen sollten daher nicht einfach eingeführt werden, „weil es gerade alle machen“. Der Maßstab sollte nicht sein, was technisch möglich oder prozessual wünschenswert ist, sondern die Bedürfnisse der Zielkunden widerspiegeln. Ansonsten werden Unternehmen und Ihr Services automatisch gleich. <

#### KONTAKT

→ **Dr. Franz Gresser**  
Geschäftsführer,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Gresser@servicerating.de](mailto:Gresser@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)



#### KONTAKT

→ **Karola Kremer**  
Consultant,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Kremer@servicerating.de](mailto:Kremer@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)

