Differenzierung durch Service

Im Markt für Internet- und Telekommunikationsdienstleistungen herrscht ein intensiver Wettbewerb, der eine Optimierung der Kosten auch für den Kundenservice erfordert. Die Digitalisierung bietet dafür Chancen, aber auch Risiken, angesichts der zunehmenden Bedeutung der Servicequalität für den Endkunden. Die Telekom stellt sich dieser Herausforderung, indem sie das Kundenbedürfnis in den Fokus stellt und Online- sowie persönlichen Service miteinander verknüpft. Hiermit und durch den Einsatz von digitalen Technologien schafft die Telekom exzellente Kundenserviceerlebnisse, die sie – neben besten Angeboten und bester Netzqualität – als Premiumanbieter im Wettbewerb differenziert.

Gero Niemeyer, Franz Weisenburger, Lars Kindervater

1. Intensiver Wettbewerb um den Kunden

Der deutsche Markt für Internet- und Telekommunikationsdienstleistungen (TK) zeichnet sich bis heute durch einen starken Wettbewerb über Endkundenpreise und Netzqualität aus. Hohe Bandbreiten, Netzkapazitäten als auch hohe Qualitäten erfordern hohe und andauernde Investitionen in die Telekommunikationsnetze. Der intensive Wettbewerb über Endkundenpreise übt daher einen erheblichen Druck auf die operativen Kosten der TK-Anbieter aus. Gleichzeitig bieten digitale Technologien sowie die zunehmende Kundennutzung von Online-Diensten enormes Potenzial für die Reduzierung von Kosten im Service. Dieser ist bislang sehr personalintensiv, wenn eine hohe Servicequalität mit guter Erreichbarkeit, schnellen Antwortzeiten und hoher Beratungsqualität im Fokus steht.

Die Telekom Deutschland GmbH (Telekom) hat mit über 20 Millionen Festnetz-, rund 13 Millionen Breitband- und über 40 Millionen Mobilfunkanschlüssen (Deutsche Telekom 2016, S.19) Kunden aus allen Marktsegmenten. Sie bietet Kunden eine breite Produktpalette von einfachen Festnetzanschlüssen und integrierten Produkten bis hin zu Cloud- und Smarthome-Lösungen. Der Kundenservice hierfür wird aus einer Hand geleistet. Die Telekom ist als Premiumanbieter positioniert und führt in den wesentlichen Test-Auszeichnungen mit dem Prädikat „Bestes Netz“ (Telekom Deutschland 2016F). Sie hat mit MagentaEins in 2014 das erste echte integrierte Festnetz-Mobilfunk-Produkt erfolgreich gelauncht – inzwischen mehrfach kopiert.

Viele TK-Anbieter setzen bei ihrer Digitalisierungsstrategie einseitig auf Selfservice zur Kostenreduktion. Vielfach vorgebrachte Argumente sind z.B. „Kunden wollen alles selbst und online machen“ (Penkert et al. 2014, S. 9 f., 19) oder der klassische Marketingmix (McCarthy 1960, S. 45) – in dem offensichtlich der Begriff Service nicht vorkommt (Constantinides 2006, S. 430 ff.) – seien ausschlaggebend für den Erfolg bei den Kunden. Diese Argumente sind dann Grundlage dafür, den persönlichen Service am Kunden zurückzufahren. 82 Prozent der TK-Anbieter schätzen Kundenerlebnisse mit Selfservices positiv ein, während das nur 42 Prozent der Kunden bestätigen (Penkert et al. 2014, S. 19). Auslagerung der Callcenter, Reduktion der Servicezeiten, Verzicht auf Hotlines oder deren Bepreisung sind die Konsequenz. Diese Entwicklung ignoriert jedoch, dass es im TK-Markt zunehmend schwieriger wird, sich über Preis, Produkte oder Netzqualität zu differenzieren: Zum einen werden die Unterschiede in der Netzqualität in der Zukunft stärker nivellieren, da mehrere TK-Netzbetreiber hohe Investitionen leisten und virtuelle Netzbetreiber mit Erfolg die der Netzmarktführer nutzen; zum anderen werden echte Produktinnovationen, wie z.B. integrierte Angebote, schnell kopiert.

Gero Niemeyer
Geschäftsführer Kundenservice,
Telekom Deutschland GmbH
Vorsitzender der Geschäftsführung
Deutsche Telekom Kundenservice GmbH
Gero.Niemeyer@telekom.de
Tel. +49 (0) 228 18136899
Mobil +49 (0) 160 93637600

Franz Weisenburger
Leiter Kundenerlebnisdesign,
Telekom Deutschland GmbH
Franz.Weisenburger@telekom.de
Tel. +49 (0) 228 18186510
Mobil +49 (0) 160 93637420

Lars Kindervater
Leiter Operating Office,
Deutsche Telekom Kundenservice GmbH
Lars.Kindervater@telekom.de
Tel. +49 (0) 228 18136814
Mobil +49 (0) 171 2276478

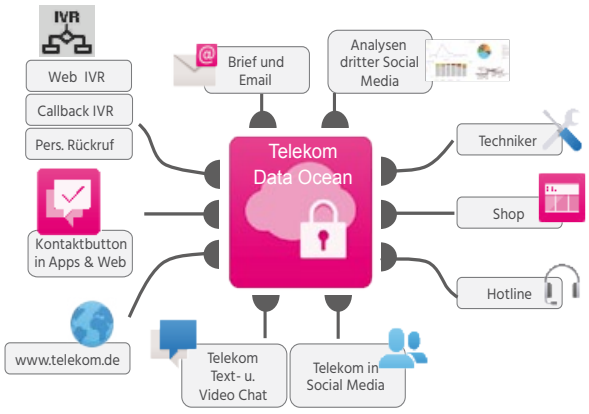
2. Differenzierung durch exzellenten Service

Service gewinnt als Differenzierungselement im Wettbewerb zunehmend an Bedeutung (Jost et al. 2010, S. 8; Gouthier 2016, S. 85). Um die daraus resultierenden Chancen zu nutzen, hat die Telekom Kundenerwartungen nachvollzogen und zielt auf deren Übertreffung. Letztlich muss der exzellente Service zudem dauerhaft gewährleistet werden.

Erwartung der Kunden ist, dass Sie mit einem Produkt oder einer Dienstleistung Lösungen zu ihren Problemen kaufen (Holden 1997, S. 677). Das bedeutet, Kunden haben kein originäres Bedürfnis nach Kundenservice – sie müssen nur in die Lage versetzt werden, die Produkte nutzen zu können (Grönroos 2008, S. 303). Im TK-Markt werden sich allerdings intuitive Zugangsmöglichkeiten zum Anschluss, ein familiäres Ökosystem, One-Click-Shopping und Kundenservice zu Kernbedürfnissen entwickeln, da der Markt geflutet ist mit ungleichen Geräten und (komplexen) Produktangeboten. Für den Service bedeutet dies zunächst, eine „Service Suite“ (Selfservice) anzubieten, die alle Kundenanliegen bündelt (Mogg et al. 2012, S. 6ff.).

Abgeleitet aus vielfältigen Betrachtungsweisen orientiert sich die Telekom beim exzellenten Service an folgenden

Abb. 1: Telekom Data Ocean



Durch die mit Einwilligung des Kunden erhobenen Daten ist es der Telekom möglich, über verschiedene Online- und Offline-Kontaktkanäle hinweg Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

Quelle: Telekom.

Kriterien bzw. Handlungsmaximen (Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988, S. 23; Bauer/Falk/Hammerschmidt 2004, S. 51; Price/Jaffe 2008, S. 8 ff.):

- Schaffung eines attraktiven erlebbaren Umfelds.
- Zuverlässigkeit.
- Jederzeit ansprechbar und reaktionsfähig.
- Leistungskompetenz und Vertrauenswürdigkeit.
- Verständnisvoll in jedem Kundenkontakt.
- Vermeidung überflüssiger Kontakte.
- Einnehmender Selfservice.
- Proaktivität.
- Großartige Kundenerfahrungen im Problem- oder Beschwerdefall.

Kundenzufriedenheit stellt eine vermittelnde Rolle zwischen Telekom-Servicequalität und Kundenloyalität dar. Demzufolge legt die Telekom den Fokus auf Kundenzufriedenheit als wichtigstes Element für Servicequalität (Akbar/Parvez 2009, S. 34) und misst daher auf drei Ebenen: Die Qualität des Kontaktes (ACCI – After Consumer Contact Interview oder Sternebewertung bei Apps), die Qualität des Prozesses der Leistungserbringung (Prozesstracking) und die Loyalität über den TRI*M Index.

Dennoch zeigen Analysen im TK-Markt insgesamt, dass dies nicht immer funktioniert: In einer Studie, die Zufriedenheit und Loyalität in Verbindung bringt, sagen 20 Prozent der zufriedenen Kunden, dass sie ggf. den Anbieter wechseln und 28 Prozent der unzufriedenen Kunden, dass sie den Anbieter nicht wechseln wollen (Dixon/Freeman/Toman 2010, S. 118).

Beim Kundenkontakt im Problem- und Beschwerdefall ist es jedoch besonders wichtig die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen. An diesen entscheidenden Stellen im Kundenkontakt („Moments of Truth“) zeigen Analysen, dass eine pragmatische („make it easy“) Lösung das wichtigste ist. Dabei geht es darum, Barrieren zu reduzieren, z. B. Mehrfachkontakte oder Kanalshifts. Zusätzlich empfohlen werden Hinweise zur Vermeidung von Folgeproblemen: „Kunden, die dieses Problem hatten, hatten auch dieses Problem“ (Dixon/Freeman/Toman 2010, S. 119). Die Telekom setzt deshalb auf eine klare Servicestrategie: Kunden begeistern mit exzellentem Online- und Offline-Service und deren nahtloser Verknüpfung unter Nutzung von Data Analytics (siehe Abb. 1).

Der Fokus auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse in Servicesituationen – bei gleichzeitig deutlicher Reduktion der Servicekosten – ist eine der weniger werdenden Möglichkeiten, sich im Wettbewerb zu differenzieren. Damit will die Telekom Kunden gewinnen, langfristig an das Unternehmen binden und das bestehende Preispremium verteidigen. Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg liegt daher in der konsequenten Nutzung der Digitalisierungschancen und der teilweisen Reallokation der eingesparten Kosten in personalisierte Services.

„Die wahre Bedeutung der digitalen Transformation liegt [jedoch] nicht im Aufkommen neuer Technologien sondern in der Bedeutung des Shifts im Kundenverhalten.“ Hoong schlägt ein aufeinander aufbauendes Stufenmodell vor: (1) Selfservice, (2) Erstkontakt, (3) erhöhte/erweiterte Instanz und (4) Offline. Dies zieht sich durch diverse Kanäle bzw. Touchpoints. Daraus ergeben sich potenzielle Einsatzmöglichkeiten für a) Omni-Channel Kundenangang, b) geräteübergreifendes Servicing, c) Loyalitätsgewinnung durch Kundenservice, d) genährte Kunden-Communities sowie e) einnehmende Kundenerfahrungen (Hoong 2013, S. 9f.). Darauf aufbauend setzt die Telekom auf Serviceexzellenz durch drei ineinandergreifende Bausteine: Selfservices, persönliche Services und vorausschauende Services. Ob diese digital erbracht werden hat dabei keine Bedeutung.

2.1 Ein exzellentes Selfservice-Angebot

Die Bedeutung von Selfservices wird in den kommenden Jahren deutlich steigen. 78 Prozent der Kunden nahmen bereits 2014 Selfservices als positiv wahr, und sogar für 60 Prozent ist dies ein wichtiger Entscheidungsfaktor. In der TK-Branche sind 58 Prozent der Kundenerlebnisse mit Selfservice ausbaufähig (Penkert 2014 et al., S. 13ff.). Zentrale Aufgabe der digitalen Transformation ist es, Kunden die Möglichkeit zu geben ihr Anliegen 24 Stunden täglich, von überall aus online zu regeln und ihnen bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten, wenn sie benötigt wird (Price/Jaffe 2008, S. 1/28).

Zwei Herausforderungen sind dabei zu erfüllen: Einerseits ein möglichst vollständiges und breites Portfolio an Selfservice anzubieten, andererseits die Usability – also die Einfachheit der Nutzung – ständig zu optimieren (Penkert 2014 et al., S. 12 ff.; Ogneva et al., S. 7 ff.). Hierfür bietet die Telekom mit ihrer allgemeinen Produktwebsite „MagentaService" (Telekom Deutschland 2016D), dem Kundencenter (Telekom Deutschland 2016C) für individuelle Anliegen wie Rechnung, verbrauchs- oder vertragsrelevante Daten und den Apps Magenta-Service (Telekom Deutschland 2016E) sowie DSL-Hilfe (Telekom Deutschland 2016A) umfangreiche Selfservices als auch Beratungsangebote an. Die Webservices sind sowohl vom stationären PC als auch mobil optimiert nutzbar, Design und Content sind mit den Service- Apps abgestimmt und – wo sinnvoll – integriert, um beste Usability über die Plattformen hinweg zu ermöglichen.

Der persönliche Kontakt zwischen Kunden und Beratern überbrückt Distanz und schafft Vertrauen.

Die MagentaService-App wird von der Telekom als zentrale Kommunikationsschnittstelle zum Kunden ausgebaut und Informationen zu relevanten allgemeinen und individuellen Services gepusht. So wird exzellente Beratung möglich, die Selfservice-Hürde signifikant reduziert und damit die Effizienz des Selfservice gesteigert. Die Resonanz auf dieses Serviceangebot ist durchweg sehr positiv – bei Kunden und bei Telekom-Kundenberatern – was deutlich ansteigende Nutzungszahlen bestätigen. Im August 2016 gab es bereits ca. 3,7 Mio. Downloads und ca. 1,7 Mio. Unique Active User (Telekom Deutschland 2016B, S. 14) bei einer Sternebewertung >4 Sterne seit Relaunch.

Ein wesentliches Element des Selfservice stellt die „Telekom hilft Community" dar (Telekom Deutschland 2016I; BVDW 2016, S. 44 f.). Hier helfen Kunden – darunter viele sogenannte „Heavy User" – und Telekom-Kundenberater den Kunden bei der Lösung ihrer Anliegen. Diese ist mit über 700 000 Mitgliedern und über 2 Millionen Beiträgen eine der größten in Europa.

Das Angebot digitaler Selfservices allein wird in Zukunft nicht ausreichen, die Telekom im Wettbewerb zu differenzieren. Entscheidend wird vielmehr die ständige Optimierung an den Kundenbedürfnissen und die Verknüpfung mit den personalisierten Services sein. Analysen zu technischen Selfservice-Angeboten empfehlen, Situationen zu vermeiden, in denen sich der Kunde entscheiden muss zwischen Selfservice und persönlichem Kundenkontakt. Diese sollten eher aufeinander aufbauen. (Giebelhausen et al. 2014, S. 122). Zudem gibt es markante Unterschiede in der Kundenwahrnehmung der Qualität zwischen persönlichem Service und Selfservice in folgenden Bereichen: Komfort, Serviceauslieferung (laufender Service versus einmaliger Service) und ob es sich um eine Dienstleistung (z.B. Bandbreite) oder einem Service an einem anfassbaren Gegenstand handelt (Cunningham/Young/Gerlach 2009, S. 16ff.). Analysen zeigen zudem, dass der Wechsel zwischen traditionellen und digitalen Service-Kanälen die Kundenzufriedenheit um 19 Prozentpunkte steigert (Banfi/Gbahoué/Schneider, S. 13).

Die Telekom hat sich daher strategisch – anders als Wettbewerber mit Digital-only-Strategie – dazu entschlossen, den Selfservice einfach und intelligent mit dem persönlichen Service zu verknüpfen. Die Operationalisierung dieser Strategie ist am Beispiel der MagentaService-App als dem zentralen Service Hub sehr gut zu erkennen. Neben den dort auffindbaren Serviceinhalten zu Festnetz und Mobilfunk bietet die Telekom über den Kontaktbutton auf allen Ebenen/Seiten verschiedene Kontaktmöglichkeiten zum persönlichen Kundenservice an. Wichtig ist der Telekom, dass die Verknüpfung von diesen Selfservices mit den persönlichen Services nahtlos und integriert erfolgt. D. h. sollte ein Kunde sich während der Nutzung der Selfservices entscheiden, den persönlichen Service hinzuzuziehen, wird ihm die Telekom für das Kundenerlebnis wesentliche Features auf der Selfservice-Plattform bieten:

- Kunde kann aus verschiedenen Kontaktwegen auswählen,
- Anzeige der jeweiligen Wartezeit,

Zusammenfassung

Im TK-Markt herrscht ein intensiver Wettbewerb, der auch eine Optimierung der Kosten für den Kundenservice erfordert. Die Digitalisierung bietet dafür Chancen und Risiken, da die Servicequalität für Endkunden an Bedeutung gewinnt, vor dem Hintergrund einer gleichzeitigen Veränderung der Kundenerwartungen. Die Telekom stellt sich dieser Herausforderung, indem sie das Kundenbedürfnis in den Fokus stellt sowie indem sie Online-Selfservice, persönlichen und personalisierten Service miteinander verknüpft und proaktive Services ausbaut. Gestützt durch digitale Technologien, schafft die Telekom durch diese Maßnahmen exzellente Kundenserviceerlebnisse, die sie – neben besten Produktangeboten und bester Netzqualität – als Premiumanbieter im Wettbewerb differenziert.

Handlungsempfehlungen

1. Ausgangspunkt für die digitale Transformation sollte die umfassende Analyse der Digitalisierungspotenziale und der Kundenbedürfnisse und Kundenerwartungen sein.
2. Abhängig von der Wettbewerbsposition und Proposition eines Unternehmens sollte daraufhin geprüft werden, an welchen Punkten der Customer Journey und wie Kundenkontaktpunkte im welchem Maße digitalisiert werden können.
3. Sollte Service einer der entscheidenden Differenzier im Wettbewerb sein, sollten insbesondere bei Kundenanliegen, die nicht in einem Kontakt gelöst werden können, persönliche und personalisierte Service vorgesehen werden.
4. Die intelligente Verknüpfung von digitalen Selfservices mit persönlichen und personalisierten Services schaffen gemeinsam mit vorausschauenden Services exzellente Kundenerlebnisse.

- Kontextbezogene Vermittlung zum Kundenberater,
- Kunden-Authentifizierung, wenn Kunde in der App eingeloggt ist.

Nur durch die Nahtlosigkeit und tiefe Systemintegration von Selfservice und persönlichem Service bietet die Verknüpfung dieser exzellente Kundenerlebnisse.

2.2 Persönlicher Service

Neben dem Angebot von Selfservices wird auch in Zukunft die direkte Kommunikation ohne Zeitverzug zwischen Kunden und Beratern eine wesentliche Rolle zukommen, denn der persönliche Kontakt zwischen Menschen überbrückt Distanz und schafft Vertrauen. Und dieses Vertrauen zahlt sich letztlich in Form begeisterter Kunden aus: Eine mit 61 Prozent am häufigsten genannte Kundenerwartung ist der persönliche Ansprechpartner; in der TK-Branche ist dieses Bedürfnis mit 76 Prozent noch höher ausgeprägt (Penkert 2014 et al., S. 14).

In einem Callcenterbetrieb für Millionen von Kunden jedem dauerhaft einen festen Ansprechpartner anzubieten, ist weder wirtschaftlich sinnvoll noch praktisch durchführbar. Vielmehr braucht der Kunde dann persönlichen Service, wenn sein Anliegen nicht im Erstkontakt erledigt werden kann. Die Telekom unterscheidet dabei zwischen:

- Direktem persönlichen Service, bei dem Kunde und Berater ohne Zeitverzug verbal oder schriftlich miteinander kommunizieren und
- Personalisiertem Service, bei dem Kunden einen festen Ansprechpartner für bestimmte Serviceanliegen gegeben oder mit demselben Berater wiederholt in Kontakt gebracht werden.

Beim direkten persönlichen Service bietet die Telekom auch in Zukunft den klassischen telefonischen Service mit guter Erreichbarkeit an. Dieser wurde ergänzt um einen mobilen und desktopbasierten Text- und Videochat sowie Social-Media-Kanäle. Aktuelle Nutzungszahlen (Telekom Deutschland 2016B, S. 14 ff.):

- Textchat: 10,5 Tausend Chats | Ø Lösungsquote: 73 Prozent Mobilfunk und 71 Prozent Festnetz in KW 43/2016
- Videochat: 4,9 Tausend geführte Gespräche Oktober 2016
- Telekom hilft Community: 1,9 Millionen Unique Active User Oktober 2016

Seit Kurzem ermöglicht die Telekom das VideoIdent-Verfahren, das online eine schnelle und sichere Identifikation bietet. Mit dem sogenannten A-Team tritt die Telekom auch proaktiv an Kunden heran, die auf anderen Online-Plattformen Kundenanliegen formulieren und löst diese telefonisch oder per Social Media. Die Telekom zieht den direkten persönlichen Service der zeitversetzten Kommunikation vor, da Kundenanliegen somit schneller und präziser erledigt werden können, wodurch wiederum die Kundenzufriedenheit steigt.

Im Bereich der personalisierten Services gibt es bei der Telekom auch komplexe beratungs- und betreuungsintensive

Fotos: © rszarvas/Fotolia.com, Unternehmen

Produkte, die meist nicht im ersten Kundenkontakt abschließend gelöst werden können. Kunden wünschen sich einen Menschen als Gegenüber, auf den sie sich verlassen können. Daher setzt die Telekom für Festnetz-Umzug, Festnetz-Anbieterwechsel und Bauvorhaben einen festen persönlichen Berater ein. Dieser begleitet und berät den Kunden von der Erstanfrage bis zum Abschluss des jeweiligen Vorhabens. Diese Geschäftsfälle können sich über einen längeren Zeitraum hinziehen, wie z.B. ein Bauvorhaben mit wechselseitigem Bedarf an Kommunikation und Bereitstellen von Dokumenten oder Formularen.

Durch den festen personalisierten Berater der Telekom konnten sowohl die Servicekosten in diesen Geschäftsvorfällen reduziert als auch die Kundenzufriedenheit deutlich erhöht werden. Dies kann durch das Prozesstracking Privatkunden am Beispiel des Wechselberaters belegt werden. Der Rollout erfolgte seit 2015 in mehreren Wellen, seit Mai 2016 haben 100 Prozent der Kunden einen Wechselberater. Exemplarisch anhand der Welle 11/2016 zeigen die Key Performance Indicators (KPI) eine deutliche Steigerung der Kundenzufriedenheit insbesondere in den Aspekten Weiterempfehlung und Gesamtzufriedenheit (Telekom Deutschland 2016G, S. 1), siehe Abb. 2.

Der Jahresvergleich 2015/2016 zeigt, dass der Anteil der abwanderungsgefährdeten Kunden gesunken und der Anteil der loyalen Kunden um ca. 4 Prozent gestiegen ist. Bei den Wettbewerbern der Telekom gibt es zum Wechselberater kein vergleichbares Angebot beim Anbieterwechsel.

Zusätzlich hat die Telekom Ende 2016 begonnen, auch bei allen anderen Geschäftsfällen im Service, wie Bestellungen oder Rechnungsfragen, den personalisierten Service zu ermöglichen: Kunden können einen persönlichen Rückruf des Kundenberaters bestellen. Kontaktiert ein Kunde die Hotline innerhalb von 48 Stunden ein zweites Mal, kann dieser sich mit dem Berater verbinden lassen, mit welchem er zuvor gesprochen hat. Dadurch können Anliegen schneller gelöst werden, ohne dass der Kunde diese wiederholen muss. Die Investition in die Kundenberater und Technik wird sich durch eine höhere Kundenzufriedenheit, geringer Folgekontakte, kürzerer Call-Handling-Time im Folgecall, geringerer Stornoquote und geringer Weiterleitungen dauerhaft rentieren.

2.3 Vorausschauende Services

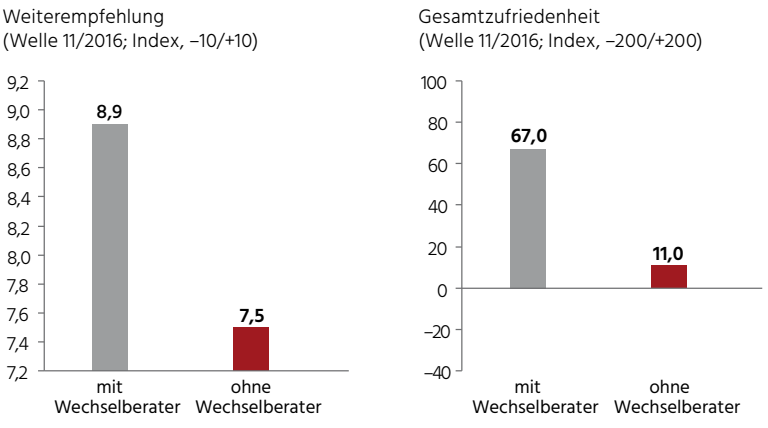
Einen dritten wichtigen Baustein zur Differenzierung bilden vorausschauende Services, das sogenannte Predictive Servicing (Price/Jaffe 2008, S. 10). Auf Basis von Data-Analytics-Methoden werden potenzielle Kundenanliegen frühzeitig identifiziert und gelöst – noch bevor der Kunde diese meldet – oder der Kunde wird proaktiv über Problem und Lösung informiert. Drei Beispiele für den Einsatz von Data Analytics bei der Telekom:

- Beispiel A-Team: Auf Basis von Social-Media-Analysen von täglich ca. 500 000 deutschsprachigen Quellen werden potenzielle Serviceanliegen und Dialogimpulse für den Kundenservice identifiziert. Nach Auswahl relevanter Beiträge geht das sogenannte A-Team, mit Zustimmung z. B. der Forenbesitzer, in diesen Quellmedien auf die Kunden zu und bietet Lösungen und Kontaktmöglichkeiten an (Niemeyer/Bauersch/Nissen 2016, S. 119 ff.).
- Beispiel Netz- und Dienstestörungen: Kommt es z.B. durch ein durchtrenntes Netzkabel zu einer Störung im

Kernthesen

1. Die Digitalisierung von Kundenkontaktpunkten im Service allein schafft keine exzellenten Kundenerlebnisse.
2. Die wahre Bedeutung der digitalen Transformation liegt nicht im Aufkommen neuer Technologien, sondern in den Veränderungen von Kundenerwartungen und Kundenverhalten.
3. Persönliche und personalisierte Services sind ein wichtiger Differenzierer im Wettbewerb.

Abb. 2: Telekom Wechselberater Welle 11/2016



Mit Wechselberater steigt die Weiterempfehlung durch Kunden und ihre Zufriedenheit deutlich.

Quelle: Wechselberater, Welle 11/2016 (Telekom Deutschland 2016G, S. 1)

Netz, wird dies automatisch erkannt und die betroffenen Technikelemente als gestört gemeldet. Basierend auf den Technikelementen werden alle Kunden ermittelt, die an diesem Element angeschlossen sind und individuell über eine SMS- oder E-Mail-Kampagne über die vorhandene Störung und der voraussichtlichen Behebungsdauer informiert.

- Beispiel Gewitter: Gerade in den Sommermonaten gibt es jährlich wiederkehrend viele wetterbedingte Störungen aufgrund von Blitzeinschlag. Besondere Herausforderung dabei ist es, möglichst frühzeitig nach Blitzeinschlag die regionalen Außendienstmitarbeiter zu disponieren, um schnell die Störungen beheben zu können. Kunden in den prognostizierten Gewitterregionen werden geographisch zugeordnet und mittels SMS-Kampagnen vor dem Gewitter gewarnt.

Durch proaktive Services kann die Telekom Call-Eingänge reduzieren und gleichzeitig die Kundenzufriedenheit erhöhen. Der emotionale positive Überraschungseffekt schafft dabei exzellente Kundenerlebnisse, die in einer höheren Kundenbindung resultieren.

3. Umsetzungsvoraussetzungen im Unternehmen

Zur operativen Umsetzung dieser Strategie durch die Telekom bedarf es erheblicher Koordinierung innerhalb des gesamten Unternehmens, neuer kreativer und agiler Arbeitsweisen als auch erheblicher Ressourcen in IT und das Training der Kundenberater. Denn im Wettbewerb sind es oft Kleinigkeiten, die den Unterschied in der Kundenerfahrung ausmachen (Holden 1997, S. 680). Daher ist es der Telekom wichtig, die einzelnen Bestandteile der Customer Journey zu erkennen und zu verstehen, um ein ganzheitliches Customer Experience Management (CEM) umsetzen zu können. Unter CEM versteht sich die Schaffung von positiven Erlebnissen für den Kunden. Dabei ist die Konsistenz aller Kundenerlebnisse für alle Customer Touchpoints bzw. Moments of Truth auf der gesamten Customer Journey wichtig. Hinzu kommt, dass auch die Erfüllung des unternehmerischen Leistungsversprechens (Markenerlebnisse) sichergestellt sein muss. Weitere Ziele von CEM sind Kundenbegeisterung und Schaffung von Kundenloyalität (Jost et al. 2010, S. 6ff.).

Erfolgreiche und ungünstige Serviceerfahrungen sollen analysiert werden, um eine Wissensbasis zu schaffen, aus der hervorgeht, wie eine positive Kundenerfahrung im Zielzustand aussehen soll. Diese ist idealerweise gegliedert in physikalische und technischer Enabler, individuelle und situationsbasierte Filter und emotionale und funktionale Wertstiftungskriterien (Sandström et al. 2008, S. 123). Die Analyse der Service-Erfahrungen erfolgt in der Telekom in einem cross-funktionalen Team. Die Ergebnisse fließen in die operative Umsetzung der Service-Bausteine ein.

Der Telekom-Kundenservice hat hierfür einen eigenen Geschäftsleitungsbereich Kundenerlebnisdesign sukzessive ausgebaut. Durch die Bündelung von Online- und Offline-Services werden intern Zielkonflikte vermieden und bisher verteilte Verantwortungen zusammengeführt, um so ein Service-Angebot aus einer Hand aufzubauen, weiterzuentwickeln und zu vermarkten. Diese Einheit bildet die Schnittstelle zwischen den Marktbereichen und Customer Relationship Management, sie arbeitet eng mit den operativen Service-Einheiten an der Umsetzung der Servicestrategie zusammen. Neben den Service-Applikationen und Portalen verantwortet der Bereich auch die Ziele hinsichtlich der Steigerung der Selfservicenutzung. Durch die enge Zusammenarbeit im Gesamtunternehmen werden z. B. Data-Ana-

Literatur

Akbar, M.M., Parvez, N. (2009): Can Service Quality, Trust, and Customer Satisfaction engender Customer Loyalty?, in: ABAC Journal, Vol. 20, Nr. 1, S. 24–38.

Banfi, F., Gbahoué, B., Schneider, J.: Higher satisfaction at lower costs: Digitizing Customer Care, in: Digital Marketing, Recall No. 22.

Bauer, H., Falk, T., Hammerschmidt, M. (2004): Messung und Konsequenzen von Servicequalität im E-Commerce: eine empirische Analyse am Beispiel des Internet-Banking, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP), Vol. 26, Spezial, S. 45–57

BVDW 2016: Social Media Kompass 2016/2017, www.bvdw.org/presseserver/SocialMedia/kompass_social_media_2016_2017.pdf, Bundesverband für Digitale Wirtschaft, September 2016, Düsseldorf, Abruf 20.10.2016.

Constantinides, E. (2006): The Marketing Mix Revisited Towards the 21st Century Marketing, in: Journal auf Marketing Management, Vol. 22, S. 407–438.

Cunningham, L.F., Young, C.E., Gerlach, J. (2009): A comparision of consumer views of traditional services and self-service technologies, in: Journal of Services Marketing, Vol. 23, Iss. 1, S. 11–23

Davenport, T.H., Mule, L.D., Lucker, J. (2011): Know What Your Customers Want Before They Do, in: Spotlight 12/2011, S. 84–92.

Deutsche Telekom (2016): Konzern-Zwischenbericht, 1. Januar bis 30. Juni 2016: www.telekom.com/16QII, Abruf 26.10.2016.

Dixon, M., Freeman, K., Toman, N. (2010): Stop Trying to Delight Your Customers, in: Harvard Business Review, Ausgabe Juli – August 2010, S. 116–122.

Giebelhausen, M., Robinson, S.G., Sirianni, N.J., Brady, M.K. (2014): Touch Versus Tech: When Technology Functions as a Barrier or a Benefit to Service Encounters, in: Journal of Marketing, Vol. 78, S. 113–124.

lytics-Anwendungen frühzeitig gemeinsam mit dem Kundenservice in Use Cases erarbeitet.

Eindeutige Kennzahlen zur Nutzung und Kundenerfahrung der Online-Services sind für die Telekom wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung. So wurde neben dem Aufbau eines KPI-Dashboards für die Digitalisierung das operative Reporting um die relevanten eService-Kennzahlen ergänzt, um damit monatlich an die Geschäftsführung zu berichten.

Zwei Arbeitsmethoden haben sich bei diesen Themen inzwischen bei der Entwicklung von kundenzentrierten Serviceangeboten und digitalen Applikationen als erfolgskritisch herauskristallisiert: Das ist zum einen die agile Entwicklung, unabhängig von langlaufenden IT-Releasezyklen, die dem operativen Entwicklungsteam zentrale Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse einräumt und in kurzen Zyklen neue Anwendungen oder Optimierungen einzuspielen ermöglicht. Dies ist insbesondere bei Applikationen wie Online-Portalen, Apps, Chatsystemen oder dem Sprachportal sehr sinnvoll, da hier schnelle und kleine Anpassungen statt tief integrierte Anwendungen im Vordergrund stehen. Zum anderen hat die Telekom Design Thinking als Methode insbesondere für Service-Entwicklungen etabliert. Dazu wurde in der Telekom ein Ausbildungsprogramm für „Customer Experience Navigatoren" aufgebaut, die aktiv in Entwicklungs- und Optimierungsprojekten eingesetzt werden.

4. Fazit

Exzellente Kundenerfahrungen durch Selfservices, persönliche Services und vorauschauende Services sind die drei wesentlichen Bausteine der Telekom für das Erreichen von Service-Exzellenz. Gerade in der nahtlosen Verknüpfung digitaler mit persönlichen Services unter der gezielten Nutzung von neuen technologischen Möglichkeiten – wie Data Analytics – liegen große Chancen für die Zukunft der Telekom.

Für die Telekom ist der klar an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Service mehr als ein Kostenfaktor: Er ist ein Differenzierer im Wettbewerb, der loyale Kunden schafft und das Preispremium dauerhaft verteidigt.

Gouthier, M. (2016): Service Excellence mit System: CEN/TS 16880, in: Gouthier, M., Kohler, G., Moll, A. (2016): Management der Kundenbegeisterung: Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen, 1. Aufl., Düsseldorf, S. 81–101.

Grönroos, C. (2008): Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?, in: European Business Review, Vol. 20, Nr. 4, S. 298–314.

Holden, P.A. (1997): Success through service, in: Management Decision, Vol. 35, Iss. 9, S. 677–681

Hoong, V. (2013): The digital transformation or customer services – Our point of View (Deloitte).

Jost, C./Eberwein, E./Hauk, J./Hoffmann, O./Luyken, A./Schumacher, C. (2010): Studie Customer Experience Management in der Telekommunikationsbranche, Marktstudie und Handlungsempfehlungen zur optimalen Gestaltung von Kundenerlebnissen (DeTeCon Consulting), www.detecon.com/sites/default/files/Study-Customer-Experience-Management-in-der-Telekommunikationsbranche-2010.pdf, Abruf 26.10.2016.

McCarthy, E. Jerome (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.

Mogg, A., Dahlke, A., Wimmer, P., Hoffmann, C. (2012): Telco 2020 – How Telcos transform for the „Smartphone Society".

Niemeyer, G., Bauersch, D., Nissen, O. (2016): Auf Kunden zugehen – das A-Team der Deutschen Telekom, in: Gouthier, M., Kohler, G., Moll, A. (2016): Management der Kundenbegeisterung: Wie Sie Kunden durch Excellence überzeugen, 1. Aufl., Düsseldorf, S. 119–129.

Ogneva, M., Chan, C., Morgan, J. (2010): Business White Paper: Introducing the Digital Customer, The Social Customer – der vernetzte Kunde, Social CRM Nr. 1, Prod.: Attensity & Chess Media Group, Hrsg. Comity Advisors.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, S. 12–40.

Penkert, A., Eberwein, P., Salma, V., Krpanic, S. (2014): Studie Customer Self Services, Effizienz und Kundenbindung im Zeitalter der Digitalen Transformation (DeTeCon Consulting), www.detecon.com/ch/ch/files/20140502%20CSS_Studie_DE.pdf, Abruf 19.10.2016.

Price, B.; Jaffe, D. (2008): The Best Service is no Service, Jossey – Bass, San Francisco.

Sandström, S., Edvardsson, B. Kirstensson, P., Magnusson, P. (2008): Value in use through service experience, in: Managing Service Quality, Vol. 18, Nr. 2, S. 112–126.

Telekom Deutschland (2016), A: DSL-Hilfe App, Download via www.telekom.de/is-bin/INTERSHOP.static/WFS/EKI-TELEKOM-Site/EKI-TELEKOM-/-/special/dsl-hilfe-app/dsl-hilfe-app.html, Abruf 24.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), B: eCompany Service KPI Report, Berichtsmonat Oktober 2016 (intern).

Telekom Deutschland (2016), C: Kundencenter, Zugriff via https://kundencenter.telekom.de/kundencenter/, Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), D: Magenta Service Produkte, www.telekom.de/start/magenta-service/themen, Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), E: MagentaService App, Download via www.telekom.de/hilfe/magentaservice-app, Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), F: Auszeichnungen Netzqualität, www.telekom.de/netzqualitaet/auszeichnungen, Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), H: Telekom hilft Community, https://telekomhilft.telekom.de, Abruf 25.10.2016.

Telekom Deutschland (2016), G: Prozesstracking Wechselberater, Welle 11/2016 (intern), Dezember 2016.