

# Service 4.0 überwindet Abteilungs-Barrieren

## Wissensmanagement über alle Kontakt-Kanäle

Service 4.0 stellt Wissen überall dort zur Verfügung, wo Kunden und Mitarbeiter es brauchen. Support, Social Media, Marketing, Vertrieb nutzen eine Datenbasis und sprechen mit einer Stimme. Die End-to-End-Vernetzung spart Ressourcen und macht aus der Servicekette (endlich) ein großes Ganzes.

**H**eute sieht Service schon mal so aus: Eine Werbung im Netz, ein Plakat in der Stadt, in der Zeitung eine Anzeige: Man folgt dem Link. Ruft im Servicecenter an. Lässt sich beraten. Die Aussagen am Telefon sind ganz andere als in der Werbung. Was stimmt denn nun? Klarheit sieht anders aus. Entscheidungs-Stimulation auch.

Solche widersprüchlichen Informationen an Kunden kosten Umsatz und binden Ressourcen. Und sie verärgern. Denn Kunden erwarten nun mal auf Anhieb eine stimmige, zielführende Antwort. Vertrösten oder Nichtwissen („Welche Gutscheinkarte meinen Sie denn...“) funktioniert nicht mehr. Zu dicht liegen die Links der Konkurrenz beieinander. Stationärer Handel, Onlineshop, Kundencenter, Facebook, Youtube-Kanal – Kunden unterscheiden nicht nach der Tür, durch die sie eine Markenwelt betreten. Für sie ist das alles eins. Trotzdem gelten für den internen Wissensfluss nach wie vor die klassischen Abteilungsgrenzen zwischen Marketing, Service, Social Media, Niederlassung, Außendienst und Handel. Und genau das muss sich ändern.

### Wissen hängt fest

Der Grund für inkonsistentes Wissen liegt in seinem dezentralen Management. Telefonsupport, Chat, FAQ, die Redaktion von Social Media und Onlineshop, Produktmanager, Ver-

triebsmitarbeiter – sie alle nutzen verschiedene Tools und Datenbanken, die sie mit Wissen speisen und sich daraus bedienen. Manches Wissen – wie das Expertenwissen aus dem Second Level – ist gar nicht oder nur lückenhaft digitalisiert. Kurzum: Das service- und kundenrelevante Wissen lagert in Silos, die über wenige Schnittstellen verbunden oder überhaupt nicht vernetzt sind.

Dass die Mitarbeiter im Service über eine Verkaufsaktion und deren Konditionen im Detail informiert sind, obliegt nicht selten dem Timing und Erinnerungsvermögen („da war doch noch was...“), im besten Fall dem professionellen Projektmanagement der Kollegen in Marketing und Vertrieb. Nicht einem automatisierten Workflow und schon gar nicht einem Wissensmanagement, das Informationen zentral verwaltet und allen, die es brauchen, rechtzeitig zur Verfügung stellt.

Für Kunden, die bis zum Kauf oder Vertragsabschluss mehrere Kontakte über verschiedene Kanäle zum Unternehmen haben, ist das ein frustrierender Zustand. Niedergeschrieben und nachzulesen in unzähligen Postings und öffentlichen Foren.

### Eine Datenbasis für alle Kanäle

Gute Service-Center haben immerhin abteilungsintern reagiert. Die Unterteilung in ein bedingt auskunftsfähiges Front-Desk und fachlich fitte Kollegen im Second Level gehört dort der Vergangenheit an. Schon heute sind Service-Center – mit Blick auf Fallbearbeitungszahlen, Erstlösungsquote und Kundenzufriedenheit – bestrebt, Kunden im First Level, beim ersten Kontakt, so ganzheitlich, rasch und zufriedenstellend wie möglich zu bedienen. Stummschalten, Rückfragen und Weiterverbinden werden vermieden, wo es geht.

Selten jedoch gibt es eine zentrale Verantwortlichkeit, die sich um das Wissen rund um Produkte, Einsatz und Anwendung kümmert. Meist agiert jeder Kanal, jede Abteilung aufgrund ihrer

**A**lle nutzen verschiedene Tools und Datenbanken, die sie mit Wissen speisen und sich daraus bedienen.

eigenen Wissensbasis und hat ihre eigenen Experten. Entsprechend unterschiedlich fallen die Antworten gegenüber Kunden aus. Und entsprechend oft müssen Kunden nachfragen und/oder den Kanal wechseln, bis sie eine Lösung erhalten.

### Wissen horten ist teuer

Was viele Unternehmen übersehen, sind die Kosten, die ihnen durch unzureichend gemanagtes Wissen entstehen:

#### ■ Ineffektive Einarbeitung und Abstimmung:

Service wird oft ausgelagert. Wenn Dienstleister wechseln oder Kollegen dazukommen, dauert es, bis neue Mitarbeiter das Wissen haben, das die Vorgänger schon lange hatten. Und sie machen erneut die gleichen Fehler. All das ist nicht nur teuer und „nervig“ für das Umfeld, sondern ließe sich mit wenig Aufwand durch konsequenten Wissenstransfer vermeiden.

#### ■ Ineffektive Informationssuche, unzufriedene Kunden:

Mitarbeiter verbringen pro Woche im Büro durchschnittlich 8,8 Stunden damit, Informationen zu suchen. Das sind 457 Stunden im Jahr und in nur 50 Prozent der Fälle ist die Suche erfolgreich. Hinzu kommt, dass Falschauskünfte und Rückfragen auch bei Kunden unbeliebt sind.

#### ■ Geringe Mitarbeiterzufriedenheit:

Die Arbeitsverdichtung sorgt dafür, dass Einarbeitung

und Reflexion, die früher gut in die Arbeit integriert werden konnten, heute mit der Erfüllung harter Ziele und persönlichen Belastungsgrenzen konkurrieren. Kollegen anzulernen, dafür bleibt kaum mehr Zeit.

### Die Lösung: Wissens-Silos aufbrechen

Die Lösung liegt in einem integrierten, zentral geführten Wissensmanagement, das Abteilungsgrenzen überwindet und Kompetenzen angleicht. Das Wissen, das Mitarbeiter im Kundendialog brauchen, steht allen zur Verfügung. Die digitale Intelligenz macht jeden Mitarbeiter fit für jede Anfrage – egal, ob er am Telefon sitzt, Kunden im Handel betreut, die Homepage aktualisiert oder auf Twitter postet.

Die Crux aller Wissenssysteme: Sie müssen gespeist und gepflegt werden. Damit Kunden überall verlässliche, aktuelle Antworten erhalten, braucht man eine zentrale Redaktion für das Wissensmanagement. Vor der Weitergabe nach außen muss das Wissen validiert werden – über einen strukturierten Freigabeprozess durch fachlich qualifizierte Mitarbeiter. Das gilt für die

zentralen Eingaben der Redaktion genauso wie für Feedbacks und Kommentare der Telefon- und Social-Media-Agenten.

Komplexe Anfragen brauchen das Erfahrungswissen von Experten, das in vielen Köpfen und noch in keiner Datenbank steckt. Dieses implizite Wissen zu erschließen, ist eine Herausforderung.

■ **Expertenwissen:** Befragt man Supportexperten nach einem Fehlerbild, nennen zehn Befragte zehn gangbare, praktikable Lösungen. Ein moderierter Austausch ist deshalb ganz wesentlich. Etwa über Musteranfragen – aufgeteilt nach Eingangskanal, Kunden- und Vertragstyp –, die eine Expertenrunde gemeinsam bearbeitet. Oft zeigt sich ein Königsweg mit Alternativen. Auch die Alternativen sollten festgehalten werden, falls die Ideallösung nicht funktioniert. Geschulte Interviewer sollten das Erfahrungswissen der Experten regelmäßig und systematisch erfassen und aufbereiten. So sind auch Ausfälle oder Abgänge weniger dramatisch.

■ **Systematischer Erfahrungsaustausch:** Erfahrungen und Erkenntnisse in der täglichen

Arbeit sollten an verschiedenen Stellen im Prozess permanent aufbereitet und Kollegen zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Teamintern und über Abteilungen hinweg.

**Beispiel eins:** Die Entwicklung weiß, dass das Gerät eine Wandsteckdose braucht – bei Dreifachsteckdosen bekommt es Hitze Probleme – diese Information ist auch für Kollegen in Marketing, Vertrieb und Service wichtig. Wird sie nicht weitergegeben, entsteht für alle (vor allem den Kunden) unnötiger Schaden.

**Beispiel zwei:** Servicemitarbeiter erfahren bereits vor dem Start einer Werbeaktion alles über deren Inhalt, Dauer und Ziel. So können sie Kunden korrekt beraten.

■ **Commitment zur Nutzung:** Damit die oft geringe Nutzung teurer IT-Systeme steigt, sind klare, von allen zugesagte Regeln notwendig. Erfahrungsgemäß sind solche Vereinbarungen am leichtesten unter Kollegen zu schließen, die einen Arbeitszusammenhang haben. Dort ist auch der kritische Erfolgsfaktor „Vertrauen“ (vor allem, dass Informationen nicht zum eigenen Nachteil verwendet werden) am größten. Je lückenloser die Systeme genutzt werden, desto schneller werden Wissenslücken erkannt und geschlossen.

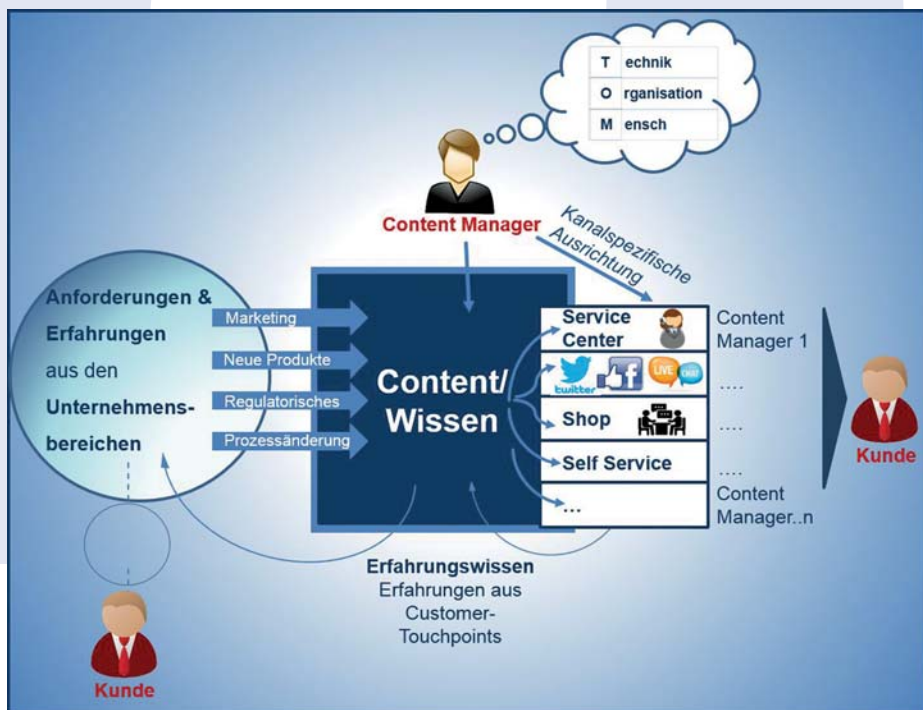
■ **Begleitendes Monitoring:** Um das Wissen stets an aktuelle Anforderungen anzupassen, empfiehlt sich regelmäßige Reflexion. Zum Beispiel über diese Fragen:

- Welche Fälle benötigen besonders lange und wie ist der zeitliche Verlauf?
- Welche Fälle werden vermehrt vom Second Level bearbeitet?
- Welche Suchbegriffe treten vermehrt auf?
- Welche weiteren Auffälligkeiten gibt es?
- Inwieweit passen die Lösungsansätze in der Datenbank noch oder müssen aktualisiert werden?

Service 4.0 bedeutet integriertes, abteilungsübergreifendes Wissensmanagement, das Fallbearbeitungszeiten senkt, die Erstlösungsquote erhöht und ein kostengünstiges Outsourcing bei gleichbleibender Servicequalität ermöglicht. Nicht die Recherche-Intelligenz, persönliche Vernetzung und das individuelle Knowhow entscheiden über die Lösungsqualität von Service, sondern Wissensbasis, Integrationstiefe und Durchgängigkeit der Systeme, die Lösungen auf Knopfdruck liefern und den Folgeprozess gleich mitanstoßen.

■ Matthias Frede, Ralph Lange, [www.faktor4-beratung.de](http://www.faktor4-beratung.de)

Grafik: CC Management Consulting, Faktor4.



Gleicher Content für alle Kanäle: Statt aus verschiedenen Datenbanken speist sich das Wissen künftig aus einem einzigen Content, den alle Unternehmensfunktionen befüllen und nutzen. Das Wissen, das beim Kunden ankommt, ist immer konsistent, gleichgültig, über welchen Kontaktkanal er kommt und mit wem er spricht