

NO 4 | 2021

BUSINESS
SUCCESS
MANAGEMENT

INTRE

PREMIUM

NICHT OHNE WISSENS- MANAGEMENT

SVEN KOLB

*MANAGING DIRECTOR USU GMBH
UND MEMBER OF THE EXECUTIVE BOARD
USU SOFTWARE AG*



Transforming Customer Experience

Jeden Tag bringen wir Unternehmen und ihre Kunden näher zusammen – mit einem Leistungsspektrum aus Beratung, digitalen Services und neuen Technologien.



EDITORIAL

*Wer wagt, selbst zu denken,
der wird auch selbst handeln.*

Das Thema „Führung“ ist ein Dauerbrenner in der Wirtschaft. Viele Unternehmen suchen händeringend Führungskräfte, aber der Markt ist leergefegt. Warum? Eine meiner Thesen ist, dass das Thema „Führung“ aktuell eher negativ besetzt ist. Viele sogenannte Jungmanager lernen, wie man einen Sesselkreis zum gemeinsamen Austausch organisiert, aber sie lernen nicht, wie man führt und Verantwortung für das eigene Handeln übernimmt. Die Wirtschaft braucht Leader, die sagen, wo es langgeht, und die Ecken und Kanten haben.

Natürlich kann man in der Führungskräfte-Entwicklung wahnsinnig viele Schulungen und Kurse belegen. Da freut sich die Personalabteilung. Aber Achtung: Führung kann man nicht lernen. Erfolgreiche Führungskräfte haben Talent, soziale Kompetenz und das gewisse Gespür für Situationen und Menschen. Wie heißt es so schön? Ein Heer von Schafen, das von einem Löwen geführt wird, schlägt ein Heer von Löwen, das von einem Schaf geführt wird.

IN DIESEM SINNE WÜNSCHE ICH IHNEN
VIEL FREUDE BEIM LESEN.

GEORG MACK, HERAUSGEBER
georg.mack@intre.cc

Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Arbeit der Zukunft.

Das Büro ist nicht mehr nur „der Arbeitsplatz“.
Vielmehr ist es ein Ort für persönliche Zusammenarbeit,
Meetings, kreative Leistungen und Geselligkeit.

JETZT E-BOOK
DOWNLOADEN!



Erfolgreich im Zeitalter
hybrider Arbeitsmodelle



AKTUELL

12

Vergesst die Passwörter!

15

Die Top 10 Onlineshops in Deutschland

SPECIAL

16

Zwischen digitalen Assistenten und Automatisierung

20

Leben Sie in einer glücklichen Karriere-Beziehung? Vernetzt mit Iris Gordelik

COMMUNITY

23

NICHT OHNE WISSENS-MANAGEMENT

SVEN KOLB

Managing Director USU GmbH und Member of the Executive Board der USU Software AG

PERFORM

46

Alles „new“ oder was?

50

Präsenzkultur ade

56

Wissensmanagement als Erfolgsfaktor Warum Wissen in Service Centern so wichtig ist

63

Digitalisierung am Point of Sale Kompetenzzentrum Handel weiß, wie es geht

65

Medienindustrie profitiert von Covid-19

PERFORM

38

Leadership in der hybriden Arbeitswelt

42

The difference that makes the difference! Wie aus Absichten Erfolge werden

Zwischen digitalen Assistenten und Automatisierung

16



Leadership in der hybriden Arbeitswelt

38



23

INTRE COMMUNITY INTERVIEW



IMPRESSUM

AUTOREN René Bocksch, Cindy Benker, Iris Gordelik, Gregor Knipper, Michael Fürst, Katharina Schug, Judith Schuder, Sandra Gnoth, Roland Schmidkunz LEKTORAT Mag. Birgit Weilguni ANZEIGENLEITUNG Georg Mack, Tel: +43 676 4849048, georg.mack@intre.cc, www.intre.cc CHEFREDAKTION Georg Mack (-cred), georg.mack@intre.cc DRUCK/BUCHBINDEEREI Janetschek/Papyrus, AUFLAGE 6.000 Stück GEOGRAFISCHE VERTEILUNG DACH 80%/10%/10%, ERFÜLLUNGORT/GERICHTSSTAND Wien ART DIRECTION Maria Moser, www.con-gas.at, LITHO, POSTPRODUKTION Martina Hejduk, www.diereinzeichnerin.at

INTRE – Magazin für Business Success Management

DEUTSCHLAND Valentinskamp 18/MBE 132, D-20354 Hamburg, ÖSTERREICH Zedlitzgasse 5/104, A-1010 Wien KONTAKT georg.mack@intre.cc, www.intre.cc MEDIENINHABER/HERAUSGEBER: MACKCROSSMEDIA, Georg Mack, Tel: +43 676 4849048, georg.mack@mack.at

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Magazins darf ohne Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Darunter fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf elektronischen Speichermedien.

Einmal mIT PROFIS arbeiten

CALL-CENTER-PROFI? LÖSUNGSORIENTIERT?
NEUE HERAUSFORDERUNGEN?

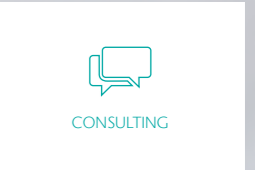
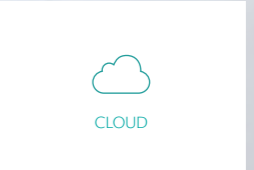
**Spannende Projekte bei Top-Arbeitgeber
und Cisco Premier Certified & ATP Partner
CONET erwarten Sie!**



IHR KOMPETENTES IT-BERATUNGSHAUS
**Maßgeschneiderte Contact-Center-Lösungen für optimalen
Kundenkontakt, erhöhte Kundenzufriedenheit
und gesteigerte Effizienz!**



SAP • INFRASTRUCTURE • COMMUNICATIONS • SOFTWARE • CONSULTING
www.conet.de • info@conet.de





ZEITGEIST...

- ... versteht die Serviceerwartung der Kunden.
- ... entwickelt echte Servicekultur.
- ... beschleunigt Entwicklungsprozesse.
- ... sorgt für signifikante Serviceverbesserung.



ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH
SANDRA GNOTH und ROLAND SCHMIDKUNZ

+49 040 22 818 042
info@zeitgeist-manufaktur.com
www.zeitgeist-manufaktur.de



AKTUELL SPECIAL

12
Vergesst
die Passwörter!

15
Die Top 10 Onlineshops
in Deutschland

16
Zwischen
digitalen Assistenten
und Automatisierung

20
Leben Sie in einer glücklichen
Karriere-Beziehung?
Vernetzt mit Iris Gordelik

ZERTIFIZIERUNG
FÜR IHR CALLCENTER!

www.iso-18295.com



Höchste Qualität für ihr Kundenservice.

VERGESST DIE PASSWÖRTER!

Innovative Technologien zur Betrugsbekämpfung erfordern ein Umdenken: Passwörter dürfen für immer vergessen werden, während biometrische Technologien auf dem Vormarsch sind.

Passwörter haben den Zweck, Daten und Identität zu schützen. Und doch war nach einem Passwort zu fragen aus verschiedenen Gründen noch nie ein wirksames Mittel für die Authentifizierung. Dies macht die jüngste globale Umfrage von Nuance unter Verbrauchern nur allzu deutlich. Da Betrug auf dem Vormarsch ist, haben Unternehmen nun die Verantwortung, einen umfassenderen Ansatz für die Authentifizierung zu entwickeln. Biometrische Technologien bieten mittlerweile eine bewährte Alternative. Diejenigen, die den Sprung schon geschafft haben, sehen bereits bessere Ergebnisse für ihre Kunden sowie ihre Unternehmen.

Bislang wurde auf möglichst starke Kombinationen von Wörtern, Zahlen und Sonderzeichen gesetzt, um Konten zu sichern und die Identität zu schützen. Mittlerweile könnten Passwörter bald der Vergangenheit angehören. Einerseits wird die Herausforderung, sich an die Passwörter zu erinnern, immer größer mit der wachsenden Anzahl an Konten. Andererseits sind Passwörter zu einer Ware geworden, die im Dark Web verkauft werden kann. Obschon sie als Schutz und Sicherung von Daten und Personen selbst erfunden wurden, sind sie auch die Quelle von Betrug.

Weshalb Passwörter Betrugsfälle begünstigen und der Vergangenheit angehören sollten

Der Anstieg an betrügerischen Aktivitäten, die viele Organisationen beim Ausbruch von COVID-19 erlebt haben, ist im Nachhinein noch deutlicher geworden: Die weltweiten

Verluste durch Zahlungsbetrug verdreifachten sich von 8,52 Milliarden Euro im Jahr 2011 auf 28,06 Milliarden Euro im Jahr 2020 und dürften bis 2027 35,19 Milliarden Euro übersteigen.¹

Das grundsätzliche Problem der passwortbasierten Authentifizierung ist nichts Neues: Es wird getestet, was jemand weiß, und nicht, wer jemand ist. Eine wissensbasierte Authentifizierung bietet eine optimale Möglichkeit für Betrugsfälle. In Phasen wirtschaftlicher Not steigt die Betrugsaktivität, denn soziale Disruption löst einen rapiden wirtschaftlichen Abschwung und damit einschneidende Veränderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen aus. Diese Zeiten der Unruhe steigern die Belastung für Contact Center und ihre Mitarbeitenden, da Kunden zusätzlichen Rat und Unterstützung benötigen. Das wachsende Anrufvolumen bringt Contact Center allerdings schnell an ihre Kapazitätsgrenze, was Betrugsversuche begünstigt.

Doch es sind nicht nur Kriminelle, die die Situation für sich ausnutzen. Auch bislang vertrauenswürdige Mitarbeitende können in der Not zur Bedrohung für Unternehmen werden, indem sie beispielsweise sensible Kundendaten stehlen. Gleiches gilt für Kunden, die etwa durch falsche Versicherungsansprüche einen sogenannten „freundlichen

Eine wissensbasierte Authentifizierung bietet eine optimale Möglichkeit für Betrugsfälle.



Betrug“ am Unternehmen begehen. Ob Kriminelle, Kunden oder Mitarbeiter – Studien zufolge lässt sich unter den Betrügern ein gewisses Muster erkennen: 68 % von ihnen stecken selbst in finanziellen Schwierigkeiten. Der durch den Betrug verursachte Schaden kann die Existenz von Unternehmen ernsthaft gefährden. Zu den im Rahmen der Coronakrise gemeldeten Schäden zählen unter anderem:

- ▶ Um 400 % angestiegene Betrugsversuche bei einer Privatkundenbank
- ▶ COVID-19-bedingte Betrugskosten in Höhe von 20,79 Mio. Euro
- ▶ Tägliche Verluste von 433.128 Euro durch COVID-19-bedingten Betrug

Betrugsfälle sind auf dem Vormarsch

Die Faktoren, die den Betrug begünstigen, sind vielschichtig. Einerseits führt die Überlastung in Contact Centern dazu, dass Maßnahmen zur Identitäts- und Glaubwürdigkeitsprüfung weniger konsequent angewandt werden. Zum anderen fördert die Pandemie einen starken Anstieg der Arbeit im Homeoffice, wodurch Betrüger ein zusätzliches Einfallstor erhielten, um an sensible Daten zu gelangen oder sich widerrechtlich zu authentifizieren. Deshalb gehen 90 % der Spezialisten für Betrugsbekämpfung davon aus, dass sich folgende Delikte bei Unternehmen und Organisationen bis ins kommende Jahr hinein häufen werden:

- ▶ Betrug bei Hilfsorganisationen und Spendenaktionen
- ▶ Phishing durch Identitätsfälschung bei Behörden und Gesundheitsämtern
- ▶ Cyberangriffe im Zusammenhang mit Heimarbeit

Wie Unternehmen ihre Kunden umfassender schützen können

CX-Manager müssen der wachsenden Betrugsgefahr nicht tatenlos entgegensehen. Zur Bekämpfung professioneller Akteure stellen biometrische Lösungen eine effektive Alternative zur wissensbasierten Authentifizierung dar. Sie identifizieren Anrufer automatisch anhand ihrer Stimme oder der Art ihrer Tastatureingabe, anstatt sich auf die persönliche Abfrage von Kennwörtern oder PINs durch einen Mitarbeiter zu verlassen.

Seit 2013, als Apple erstmals einen Fingerabdruckscanner in das iPhone einführte, hat die biometrische Technologie sich stark weiterentwickelt. Ob sie Ihren Fingerabdruck liest, den Klang Ihrer Stimme hört oder analysiert, wie Sie auf Ihrem Gerät wischen und tippen – es ist das, was wissensbasierte Authentifizierung nicht tut: Es wird das überprüft, was Sie tatsächlich ausmacht.

Heute ist die Biometrie eine bewährte und vertrauenswürdige Technologie und sie wird schnell zu einem entscheidenden Faktor werden für Unternehmen, die auf dem Gebiet der Kundenerfahrung konkurrieren wollen.

Während die Möglichkeiten, die die wissensbasierte Authentifizierung einst bot, vollständig ausgeschöpft wurden, sind Unternehmen ständig Vorreiter für neue Anwendungen in der biometrischen Technologie. Ein gutes Beispiel dafür ist das globale Telekommunikationsunternehmen Telefónica in Spanien: Nach dem Ausbruch der Pandemie wollte die Organisation ihren schutzbedürftigsten Kunden Priorität einräumen. Durch Voice Biometrie gelang es ih-



→ nen, das Alter der Anrufer durch den Klang ihrer Stimmen zu identifizieren und alle Kunden über 65 Jahre mit höchster Priorität zu bedienen.

Vorteile des Einsatzes von biometrischen Technologien für die Authentifizierung

Biometrische Authentifizierungsmethoden bieten eine ganze Reihe von Vorteilen. Zum einen gewähren sie umfassenden Schutz, da biometrische Daten von Kriminellen nicht einzusehen oder zu manipulieren sind. Zudem stehen sie zuverlässig rund um die Uhr bereit und nehmen so den Druck von Mitarbeitenden im Contact Center, die sich statt um die Authentifizierung ihrer Kunden nun um die Belange ihrer Kunden kümmern können. Letztere profitieren ebenfalls, da die Gesprächszeiten nicht durch langwierige Authentifizierungsprozesse in die Länge gezogen werden.

Use Cases: Unternehmen, die biometrische Technologien bereits einsetzen, stellen einen großen Nutzen in verschiedenen Bereichen fest.

- ▶ Die Bank NatWest Group hat durch den Einsatz einer sprachbiometrischen Lösung einen ROI von über 300 % in nur zwölf Monaten erreicht und einen von 3.500 Anrufern als Betrugsversuch identifiziert.² Außerdem habe die Technologie Beweise geliefert, um 231 Verhaftungen zu unterstützen und zu verhindern, dass 38 Millionen Pfund von britischen Kriminellen in einem einzigen Jahr gestohlen werden.³
- ▶ Die Abkehr von langwierigen, anstrengenden Gesprächen über Passwörter und PINs hat einen starken Einfluss auf das Kundenerlebnis: Kunden- und Agentenzufriedenheit steigen, während die Anzahl der Beschwerden abnimmt. Als der globale Vermögensverwalter Barclays Sprachbiometrie implementierte, stieg die Kunden- und Agentenzufriedenheit, und die Anzahl der Beschwerden verringerte sich um 90 %.
- ▶ In den USA hilft die Sprachbiometrie Virginia Credit Union, ihre Mitglieder schneller und effizienter zu bedienen. Seit der Bereitstellung ihrer Voice ID-Lösung hat sich die durchschnittliche Bearbeitungszeit um 37 Sekunden verringert.⁴
- ▶ Bei der Deutschen Telekom werden Anrufer durch eine Sprachbiometrielösung in Sekundenschnelle sicher identifiziert und authentifiziert. Die Lösung ermöglicht ihren Kunden einen komfortablen Zugang, mit dem sie sicher auf ihre Konten zugreifen können, ohne Passwörter oder Kundennummern nennen zu müssen. Seit Einführung haben sich mehr als 700.000 Kunden für

diesen Service registriert und 75 % ihrer Kunden finden diesen Zugang bequemer. Außerdem schafft die schnelle, nahtlose Kundenauthentifizierung mehr Zeit für die Mitarbeitenden, die sich dadurch auf einen hervorragenden Kundenservice konzentrieren können.⁵

Es liegt an den Unternehmen, eine umfassendere Methode zum Schutz ihrer Kunden zu finden.

Wenn sie das Vertrauen der Kunden aufrechterhalten wollen, müssen sie den Übergang zu robusteren, benutzerfreundlicheren Authentifizierungsformen beschleunigen. Für viele wird die biometrische Technologie die intelligenteste Lösung sein.

Entdecken Sie die integrierten Lösungen von Nuance für biometriebasierte Kundenauthentifizierung und Betrugsprävention. Mit den biometrischen Sicherheitslösungen von Nuance können Unternehmen auf der ganzen Welt ihre Kunden allein über die Stimme, das Gesicht oder andere biometrische Merkmale authentifizieren. Das steigert die Kundenzufriedenheit und schützt Millionen Kunden vor betrügerischen Aktivitäten.

AUTOR: RED.

www.nuance.de/betrugserkennung

- www.merchantsavvy.co.uk/payment-fraud-statistics/#:~:text=Global%20losses%20from%20payment%20fraud,25%25%20higher%20than%20in%202020
- www.nuance.com/omni-channel-customer-engagement/case-studies/natwest-group-fights-fraud-and-improves-customer-experiences.html
- www.bbc.co.uk/programmes/m000tqj
- www.nuance.com/omni-channel-customer-engagement/case-studies/virginia-credit-union.html
- www.nuance.com/de-de/omni-channel-customer-engagement/case-studies/deutsche-telekom-voice-biometrics.html

ÜBER NUANCE COMMUNICATIONS

Die KI-basierten Lösungen von Nuance verändern die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, sich vernetzen und miteinander kommunizieren. Damit steigert Nuance die Effektivität von Unternehmen und Organisationen und fördert ihren positiven Beitrag in der Gesellschaft. Das Unternehmen kombiniert einzigartige Lösungen und Industrie-Expertise, um neue Cloud- und KI-Funktionen bereitzustellen, die die Zukunft in der Arbeitswelt und Pflege verändern.

www.nuance.de/betrugserkennung

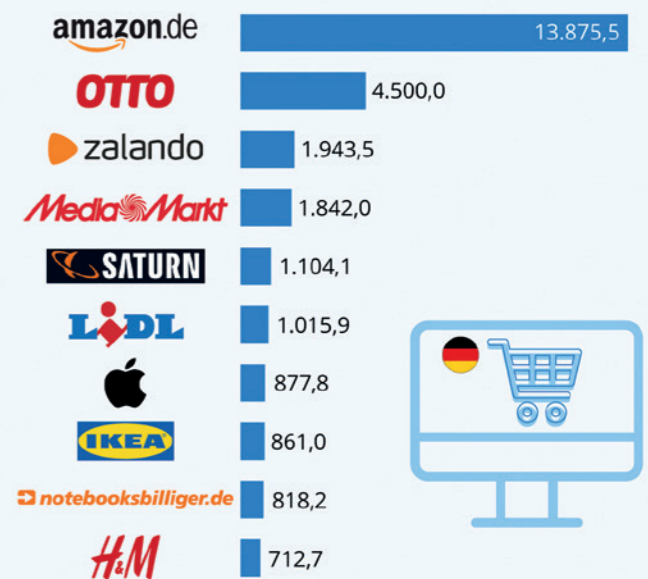
DIE TOP 10 ONLINESHOPS IN DEUTSCHLAND

Die Corona-Pandemie hat dem E-Commerce-Markt in Deutschland einen deutlichen Schub verliehen. Für das vergangene Jahr taxiert der Handelsverband Deutschland den Umsatz auf 72,8 Milliarden Euro Umsatz – ein Anstieg von rund 23 Prozent gegenüber 2019. Und auch 2021 dürfte der Erfolgskurs des Onlinehandels weitergehen. Statista begleitet die Entwicklung des E-Commerce-Marktes schon seit 2009. Im Oktober veröffentlichten wir zum 13. Mal zusammen mit dem EHI die Studie zum „E-Commerce Markt Deutschland 2021“. Unsere Infografik zeigt die Spitzengruppe der in der Studie enthaltenen Liste der Top 10 Onlineshops und hybriden Marktplätze in Deutschland. Wie bereits im Vorjahr ist amazon.de die Nummer eins auf dem Markt mit rund 13,9 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2020. Damit konnte der Versandhändler sein Ergebnis von letztem Jahr nochmals um drei Milliarden Euro übertreffen. Mit weitem Abstand folgen Otto (4,5 Milliarden Euro) und Zalando (1,9 Milliarden Euro). Neu in den Top 10** sind in diesem Jahr Ikea (861 Millionen Euro) und H&M (712 Millionen Euro).

Mehr zum Thema B2C-Onlineshops und hybride Marktplätze erfahren Sie in unserer ab 12. Oktober erhältlichen Studie in Kooperation mit dem EHI Retail Institut.

AUTOR: RENÉ BOCKSCH,
STATISTA

DIE TOP 10 ONLINESHOPS IN DEUTSCHLAND



* Umsatzangaben beruhen auf Unternehmensinformationen und Statista-Hochrechnungen
Quelle: Statista/EHI - E-Commerce Markt Deutschland 2021

In Deutschland erwirtschaftete Umsätze 2020 (in Mio. Euro)*

Quelle: Statista/EHI – E-Commerce Markt Deutschland 2021

* Der Gesamtumsatz Deutschland beträgt laut Geschäftsbericht rund 29,6 Milliarden Euro. Dieser inkludiert jedoch Service- und Subscription-Umsätze (AWS, Prime-Mitgliedschaften, audible.de etc.) sowie alle Exporte von amazon.de ins Ausland. Die Service-Umsätze, die Exporte sowie die Umsätze weiterer Amazon-Angebote wurden aus dem Deutschlandumsatz für www.amazon.de herausgerechnet.

** eBay ist nicht Teil des Rankings, weil das Unternehmen seinen Umsatz als reiner Marktplatz ausschließlich über Provisionen erwirtschaftet.

ZWISCHEN DIGITALEN ASSISTENTEN UND AUTOMATISIERUNG

WIE DIE MENSCHLICHKEIT IM KUNDENSERVICE TROTZDEM NICHT AUF DER STRECKE BLEIBT

Der Spagat zwischen Effizienz und Kundenzufriedenheit stellt Unternehmen vor teils große Herausforderungen. Denn zum einen sollte der Kunde stets die Möglichkeit haben, den Kontaktkanal selbst zu wählen. Zum anderen ist der persönliche Kontakt heute oft lediglich ein Baustein von vielen. Doch zwischen Selfservice-Angeboten, Chat- und Voice-Bots darf eines nicht auf der Strecke bleiben: die menschliche Empathie im Kundenservice.

Die Gründe, aus denen Kunden ein Unternehmen kontaktieren, sind vielfältig: Bisweilen möchten sie ein Bedürfnis äußern, öfter noch treten sie allerdings mit Fragen, dezierten Anliegen oder Problemen an den Kundenservice heran. Die Herausforderung liegt darin, den Kontaktgrund zu erkennen und angemessen zu reagieren bzw. die passenden Tools zu wählen, um einerseits die Effizienz im Kundenservice zu garantieren und andererseits den Kunden vollumfänglich zufriedenzustellen.

Empfehlenswerte digitale Tools für einen empathischen Kundenservice
Tritt ein Kunde mit Wünschen oder Bedürfnissen an ein Unternehmen heran, gilt es, diese zu erkennen und einzuordnen. Hierbei ist der richtige Umgang mit Daten entscheidend. Ein empfehlenswertes Tool ist an dieser Stelle das KI-basierte Eyetracking. Dank künstlicher Intelligenz (KI) sind weder aufwendige Studien noch die zeitraubende Suche nach Probanden notwendig. Vielmehr ist das KI-basierte Eyetracking ein schneller und effektiver Ansatz, um Daten durch Data Behavioral & Insight-Spezialisten auszuwerten, liefert es doch Antworten auf wichtige Fragen: Wie werden die zur Verfügung stehenden Kanäle vom Kunden wahrgenommen? Wie wird die Webseite genutzt? Ist sie zu stark mit Reizen überladen oder verlangt sie nach mehr Struktur? Hat ein Kunde eine Frage, gilt es natürlich, befriedigende Antworten zu liefern. Hier kommen im Erstkontakt mittlerweile in vielen Fällen standardisierte, vereinfachte Prozesse zum Einsatz. So bearbeitet schon ein Chatbot Anfragen oft fallabschließend und leitet erst bei komplexeren Anliegen an den Servicemitarbeiter weiter. Darüber hinaus ist Automatisierung über ein intelligentes Call Management geboten. Auf diese Weise lassen sich Wartezeiten bei Hochbetrieb vermeiden und es bietet die Möglichkeit, eine Verschiebung der Kundenkontakte in digitale Kanäle anzubieten, wie zum Beispiel Chat, Messaging, Kontaktformulare und/oder Selfservices.



CINDY BENKER
Digital Product Consultant,
Capita Europe

Cindy Benker ist Digital Product Consultant bei Capita Europe. In dieser Rolle entwickelt sie gemeinsam mit Unternehmen zukunftsweisende Strategien und berät zu passenden Lösungen, darunter KI-Anwendungen, um durch das ideale Zusammenspiel von Mensch und Technologie Kundenerlebnisse zu optimieren. Als RPA Specialist befasst sie sich zudem spezifisch mit dem Thema Automatisierung. Sie ist Expertin im Projekt- und Prozessmanagement, hat sich auf die Themen Produkteinführung und -optimierung spezialisiert und sich zur Aufgabe gemacht, digitale Technologien so einzusetzen, dass Menschen im Mittelpunkt stehen und bestmöglich unterstützt werden.

Auch Chat- oder Voice-Bots sind mit einer ausreichenden Datengrundlage heute bereits in der Lage, auf unterschiedliche Anfragen angemessen zu reagieren. Selbst personalisierte Angebote können mithilfe von Kundendaten kommuniziert werden und dank Gesprächs-KI und Sprachanalyse ist es mittlerweile sogar möglich, die Sprache der künstlichen Intelligenz an die Gesprächspartner anzupassen. Hat man den Kunden dann einmal in digitalen Kanälen, kann man die Anfragen in Form von standardisierten Prozessen mithilfe von Robotic Process Automation (robotergesteuerte Prozessautomatisierung) automatisieren. Diese Art der Automatisierung benötigt wenig Ressourcen, ist zeitsparender und kostengünstiger, denn es bedarf keiner umfangreichen Systemveränderungen. Steht ein Kunde vor einer größeren Herausforderung oder tritt er mit einem Problem an den Kundenservice heran, ist dies oft ein sehr werthaltiger Kontaktgrund und daher meistens ein Fall für den Servicemitarbeiter. Denn hier liefert der Kunde dem Unternehmen wichtige Informationen.

Am Ende des Tages möchten Kunden mit ihren individuellen Bedürfnissen trotz aller Automatisierungsprozesse weiterhin persönlich wahrgenommen werden.

Sind vielleicht die Prozesse nicht optimal, bedarf es einer Systemoptimierung. Oder fehlt es doch an Know-how oder Transparenz? Umso entscheidender ist es dann, die Kundenbedürfnisse zu verstehen und ihn emotional abzuholen. Damit jedoch der Servicemitarbeiter dem Kunden empathisch gegenübertritt und sich voll und ganz auf dessen Problem konzentrieren kann, benötigt er alle wichtigen Informationen. Eine Wissensdatenbank liefert ihm als „One Single Source of Truth“ aktuelle Daten in Echtzeit und ermöglicht ihm, über eine intelligente Suche die nötigen Antworten zu liefern.

Daten, Technologie und Menschen müssen einander sinnvoll ergänzen

Am Ende des Tages möchten Kunden mit ihren individuellen Bedürfnissen trotz aller Automatisierungsprozesse weiterhin persönlich wahrgenommen werden. So ist es für eine gute Customer Experience nicht nur entscheidend, dem Kunden unterschiedliche Kanäle anzubieten, zwischen denen er mühelos hin und her wechseln kann. Er wünscht sich, dass ihn der Kundenservice an der richtigen Stelle abholt und sich bei komplexeren Anliegen in ihn hineinversetzen kann. Digitale Tools befreien die Servicemitarbeiter von repetitiven Aufgaben, sodass sie ihren Fokus verstärkt auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden richten können. Auf Basis einer guten Datengrundlage und mithilfe einer intelligenten Prozessautomatisierung





© J5/stock

Digitale Tools befreien die Servicemitarbeiter von repetitiven Aufgaben, sodass sie ihren Fokus verstärkt auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden richten können.

→ können Unternehmen dann nicht nur den gestiegenen Anforderungen moderner Kundenserviceprojekte Rechnung tragen. Sie sind auch in der Lage, die Effizienz zu erhöhen und gleichzeitig die Customer Journey werthaltiger zu gestalten.

Capita empfiehlt Unternehmen daher, zunächst eine Wissensbasis zu schaffen, die erhobenen Daten zu sammeln und auszuwerten, um dann Prozesse mithilfe von Chatbots, RPA und intelligentem Call Management zu automatisieren. Auf diese Weise verfügen Servicemitarbeiter über den Freiraum, der nötig ist, um sich verstärkt auf den Kunden zu konzentrieren und ihm mit dem nötigen Einfühlungsvermögen zu begegnen. Empathie und Automatisierung schließen sich also nicht aus: Vielmehr geht es immer um ein stimmiges Gesamtkonzept und das perfekte Zusammenspiel von Daten, Technologie und Menschen, um ein optimales Kundenerlebnis zu gestalten.

AUTORIN: CINDY BENKER,
CAPITA EUROPE

www.capita-europe.com

FÜNF TOOLS AUS DEM CAPITA- WERKZEUGKOFFER FÜR MEHR EMPATHIE IM KUNDENSERVICE

1

KI-basiertes Eye-Tracking: Daten über das Nutzungsverhalten der Kunden sammeln

2

Chatbot: Einfache Konversationen und/oder Produktberatungen automatisiert beantworten lassen

3

RPA: Standardisierte, sich wiederholende Prozesse automatisieren

4

Intelligentes Call Management: Peakzeiten glätten und Channel-Shift-Strategie nutzen

5

Wissensdatenbank: Einheitliches Wissen schaffen für Kunden, Mitarbeiter und Technologie

Jabra GN

EVOLVE2 75

Der neue Standard für hybrides Arbeiten.

Das Jabra Evolve2 75 ist ideal für alle, die maximale Flexibilität benötigen. Ein ergonomisches, nach biometrischen Messungen designtes Headset mit herausragender Soundtechnologie und individuell einstellbarer Jabra Advanced Active Noise Cancellation™ für überragende Sprach- und Musikleistung bei erstklassigem Tragekomfort. Überall.

Mehr auf jabra.com.de/Evolve2



GN Making Life Sound Better

LEBEN SIE IN EINER GLÜCKLICHEN KARRIERE-BEZIEHUNG?



© CordeLIK

VERNETZT MIT IRIS GORDELIK

Inhaberin, GORDELIK Executive Search & Networking

Karriere macht man. Oder man macht sie nicht. Hat man eine Beziehung mit seiner Karriere? Ja, kann man haben und sogar definieren. Für mich zum Beispiel hat sich meine Beziehung zu meiner Karriere gewandelt. Von einer „Geschäftsbeziehung“ – also einer an ökonomischen Zielen ausgerichteten Interaktion zwischen Wirtschaftssubjekten – zu einer „Liebesbeziehung“ – einer an persönlichen Bedürfnissen ausgerichteten Interaktion zwischen Gleichgesinnten.

Eine Beziehung ergibt sich aus wechselseitigen Rollenerwartungen. Was erwarte ich von meiner Karriere-Beziehung? Was bin ich bereit, für sie zu tun, und welche Kompromisse bin ich bereit einzugehen? Sofern kein Abhängigkeitsverhältnis besteht, beende ich die Beziehung, wenn meine Erwartungen nicht erfüllt sind. Freiheit, das Gegenteil von Abhängigkeit, ist ein Zustand, wo ich frei von gesellschaftlichen Zwängen in meinen Entscheidungen unabhängig bin.

Genau hier liegt der Punkt. Gesellschaftliche Zwänge und Normen. Wir leben mitten in einer Zeit der gesellschaftlichen Transformation. So wie die Industrialisierung im 19. Jahrhundert zu einem tiefgreifenden Wandel der Gesellschaftsordnung führte, sind es heute die Digitalisierung und eine global vernetzte Welt. Die Magie des Wandels hat unser Leben und Arbeiten erfasst. Was Menschen an neuen Möglichkeiten erkennen, wollen sie auch ausleben. Einen vergleichbaren Umbruch hatten wir bereits einmal. Ich war noch zu jung, aber vielleicht gehören Sie zu den 68ern? Ein Part dieser Bewegung war die sexuelle Befreiung.

Wir erleben ein Zeitalter der Karriere-Befreiung.

Zwischen der sexuellen Befreiung und der Karriere-Befreiung entdeckte ich eine Reihe an Parallelen: Damals diente Sex einzig und allein der Fortpflanzung. Vergleichbar mit Arbeit, zum Zweck des Geldverdienens.

Nacktheit ist Scham. Wer keine Karriere macht, schämt sich genauso. Freie Liebe und Sexualität haben damals genauso schockiert, wie heute die Forderung an Arbeitgeber nach einem immer frei wählbaren Arbeitsort.

Frauen, die mit der Pille die Entscheidung über ihr Leben selbst in Hand nahmen, sind heute die Menschen, die sich selbstständig machen, um frei über ihr berufliches Glück entscheiden zu dürfen.

Damals hatten die Menschen keinen Zugang zu sexuellen Inhalten, was sich dank Magazinen und Fernsehen schlagartig änderte. So wie wir heute zu Arbeitsmodellen dank Internet an alle Informationen und Netzwerke kommen. Und so wie die sexuelle Aufklärung aufzeigte, dass es neben der monogamen, gleichgeschlechtlichen Ehe auch homo, bi, frei oder polyamor geht, wackelt heute das Modell der sicheren Festanstellung hin zu bunten Lebensläu-

fen. Polywork, Workation, Gig Worker oder Digitalnomaden werden so normal sein wie die klassische Festanstellung. Wer heute ausbricht aus dem alten Bild von Karriere, ist ein Hippie. Ohne Arbeitsmoral und lebenslüstern. Dieser Blödsinn von Sinnggebung und dem Empfinden von Lust beim Arbeiten übersteigt die Erwartungen von moralgetriebenen HRlern und Firmenchefs alter Sorte bei Weitem. So gewaltig wie die damalige sexuelle Revolution war, wird auch diese sein und sich nicht aufhalten lassen. Es geht um das Recht auf Lust. Damals beim Sex. Heute auf unsere Arbeit.



Die Magie des Wandels hat unser Leben und Arbeiten erfasst.


Purpose-driven. Die neue Lust.

Lustempfinden ist eine individuelle Angelegenheit. Um herauszufinden, was meine Leidenschaft entfacht, gehe ich der Sache auf den Grund und finde die Antwort in dem, was für mich Sinn macht. Was will ich wirklich? Welche Aufgaben machen mir Spaß? Für welche Werte stehe ich?

Dass die Purpose-Frage uns alle bewegt, zeigt auf wunderbare Art und Weise ein Brief an die Karriere, von Oliver Nissen, 51 Jahre. Viele von uns kennen ihn noch als Mitbegründer des seinerzeit revolutionären, digitalen „Telekom hilft“ Service.

Geschrieben und veröffentlicht in der aktuellen Ausgabe des vernetzt! Magazin.

Oliver hat mich und unsere Redaktion mit diesem Beitrag zutiefst berührt. Wir alle in der Redaktion haben darüber nachgedacht, wie denn unser persönlicher Brief an unsere Karriere wohl geschrieben wäre. Und Ihrer?

 Brief auf Folgeseite



AUTORIN: IRIS GORDELIK



Liebe Karriere,

mittlerweile kennen wir uns seit knapp 30 Jahren und unsere „Beziehung“ ist seit Mitte vergangenen Jahres beendet. Zeit für etwas Rückschau mit Abstand.

In den frühen Jahren nach unserem Kennenlernen war ich ganz schön in Dich verknallt – die ersten Visitenkarten in Händen zu halten mit einer relevant klingenden Funktion, war fast ähnlich aufregend wie ein erster Kuss.

Wir haben gemeinsam mindestens genauso viel Zeit damit verbracht, unser erstes Geschäftsfahrzeug zu konfigurieren wie mit der Einrichtung einer ersten gemeinsamen Wohnung.

Und die erste Teilnahme an Management Boards, die den ganzen Tag wichtige Entscheidungen treffen, statt im Nachgang dazu gebrieft zu werden, fühlte sich ein wenig an wie der erste Besuch bei Schwiegereltern in spe – „Werde ich irgendwelche ungeschriebenen Erwartungen erfüllen können?“

Der große Moment des vermeintlichen Bundes fürs Leben mit Deinem „Ja“ zur Rolle des leitenden Angestellten.

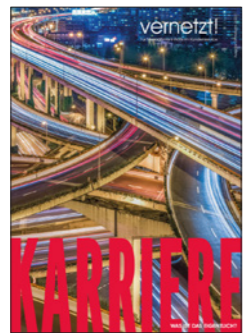
Leider habe ich viele Zeichen nicht gesehen oder nicht sehen wollen, dass unsere Beziehung zunehmend toxisch wurde und mir nicht gutgetan hat. Ich habe mich in unserem gemeinsamen Freundeskreis zunehmend unwohl gefühlt.

Zu viel Schein statt Sein – es war wichtiger dazuzugehören. Die Wenigsten haben Themen offen angesprochen, die sie stören. Meine ungesunde Eifersucht, Dich um keinen Preis verlieren zu wollen, anstatt an unserer Beziehung zu arbeiten und mich zu fragen, was wir eigentlich brauchen. Zu viele Phasen, in denen ich Dich nicht mehr verstanden habe.

Und dennoch habe ich lange gebraucht, um einen Schlussstrich zu ziehen.

Mittlerweile lebe ich in einer WG mit „Selbstwirksamkeit“ und „Sinn“, unterstütze Menschen, die es nicht so gut haben wie ich und arbeite mit Führungskräften an glücklichen Karriere-Beziehungen.

Ich weiß, dass es nicht nur an Dir lag – ich hätte viel früher aktiv werden und an unserer Partnerschaft arbeiten können – vermutlich wären wir dann heute noch ein glückliches Paar ... Aber vielleicht ist ja doch etwas dran, dass es vor allem auf Humor und den Charakter ankommt.



Fordern Sie das Magazin *vernetz!* an – Das Magazin für Management-Profis im Kundenservice.

GORDELIK Executive Search & Networking

Tel: +49 170 9601210

🌐 www.gordelik.de

🌐 www.vernetz-magazin.de

Sie bekommen *vernetz!* noch nicht?
Dann melden Sie sich doch bitte bei mir unter
gordelik@gordelik.de

INTRE COMMUNITY INTERVIEW

NICHT OHNE WISSENS- MANAGEMENT



SVEN KOLB

MANAGING DIRECTOR USU GMBH UND MEMBER OF
THE EXECUTIVE BOARD USU SOFTWARE AG

INTRE COMMUNITY INTERVIEW

SVEN KOLB

Managing Director USU GmbH
und Member of the Executive Board
USU Software AG



SHOOTING-LOCATION
CrossFit Vienna The Starship | 1030 Wien
PHOTOGRAPHY
www.bernhardschramm.com

ÜBER

SVEN KOLB

Managing Director USU GmbH und Member
of the Executive Board USU Software AG



Sven Kolb, Jahrgang 1975, ist Managing Director der USU GmbH und Member of the Executive Board der USU Software AG. Seit seinem Abschluss als Master of Arts in Public Policy and Management an der Universität Konstanz 2001 arbeitet er bei der USU Gruppe und ist damit seit mehr als zwei Jahrzehnten mit der Customer-Care-Branche verbunden.

Die Passion seines Berufslebens ist Sales – insbesondere im Bereich Wissensmanagement für die Servicebranche. Er ist für den Vertrieb sowie das gesamte Beratungsgeschäft, vor allem in Europa, sowie den Aufbau des Geschäftes in Nordamerika, Middle East und Australien verantwortlich. Als Member of the Executive Board verantwortet Sven Kolb auch die Strategie der Muttergesellschaft mit. Er lehrt seit vielen Jahren an den Hochschulen in Stuttgart und Lörrach sowie der International Business School of Service Management in Hamburg. Neben dem kontinuierlichen Ausbau der Geschäfte der USU gilt sein besonderes Interesse mechanischen Armbanduhr, insbesondere Panerai. Diese Faszination für die Perfektion überträgt er in das tägliche Business.

Als führender Anbieter von Software und Services für das IT- und Customer Service Management ermöglicht USU Unternehmen, die Anforderungen der heutigen digitalen Welt zu meistern. Globale Organisationen setzen unsere Lösungen ein, um Kosten zu senken, agiler zu werden und Risiken zu reduzieren – mit smarteren Services, einfacheren Workflows und besserer Zusammenarbeit. Mit mehr als 40 Jahren Erfahrung und Standorten weltweit bringt das USU-Team Kunden in die Zukunft.

Neben der 1977 gegründeten USU GmbH gehören auch die Tochtergesellschaften USU Technologies GmbH, USU Solutions GmbH, USU Solutions Inc. sowie USU SAS zu der im Prime Standard der Deutschen Börse notierten USU Software AG (ISIN DE 000A0BVU28).

 www.usu.com

NICHT OHNE WISSENSMANAGEMENT

Fit für die Zukunft zu sein, gilt als Prämisse für gesundheitsbewusste Menschen, aber auch für gesunde Unternehmen. Dafür braucht es Wissensmanagement, denn exzellenter Service führt daran nicht vorbei. Sven Kolb, Managing Director USU GmbH und Member of the Executive Board USU Software AG, blickt zurück, wie der Fokus Wissensmanagement bei USU entstand und erklärt, warum es Unternehmen fit für die Zukunft macht.

INTRE: In der Branche ist USU vor allem als Wissensmanagement-Company bekannt. Was steckt dahinter? SVEN KOLB: Wenn man wie wir Software entwickelt, dann lebt man vom intellektuellen Kapital. Entscheidend dabei ist nicht nur das Fachwissen Einzelner, sondern das unternehmensweite Denken in Kontexten und Netzwerken. Das praktizierten wir seit den 1980er-Jahren in vielen Unternehmensprojekten. Aber anfangs fehlte ein Werkzeug, das gesammelte Erfahrungswissen transparent zu machen und wiederzuverwenden. Und dann gewannen wir 1997 ein sehr großes Projekt bei einer deutschen Bausparkasse. Die Projektarbeit lief standortübergreifend über verteilte Teams. Um sich besser auszutauschen, hatte ein Kollege die Idee, eine Wissensdatenbank auf Lotus-Notes-Basis zu erstellen und eine neue Suchtechnologie für die Inhalte zu entwickeln. Und so entstand aus der Praxis heraus unsere erste Wissensmanagement-Lösung. Damit gelang uns der Know-how-Transfer auch in komplexen Projekten sehr effektiv. Diese intensiven internen Erfahrungen mit dem Thema führten 1999 zum Aufbau eines eigenen Geschäftsbereiches „Knowledge Management“.

INTRE: Damit waren Sie einer der Wissensmanagement-Pioniere im deutschsprachigen Markt ... SVEN KOLB: Ja, das Interesse war von Anfang an groß. Die Suchtechnologie hatten wir international zum Patent angemeldet, und ich kann mich noch an die positive Reaktion des baden-württembergischen Ministerpräsidenten Erwin Teufel erinnern, als wir ihm unser System auf der CeBIT 2002 vorgestellt haben. Er sagte damals: „So etwas brauche ich für mich persönlich, um wichtige Inhalte rasch zu finden. Und eigentlich braucht das das ganze Haus.“ Und tatsächlich – das Staatsministerium wurde zu einem unserer ersten Kunden. In der Folge konnten wir zum Beispiel die Firma

Festo gewinnen, die unsere Lösung im Bereich Forschung und Entwicklung einsetzte. Oder Volkswagen, für die wir das konzernweite Wissensportal im Bereich Qualitätssicherung erstellt haben. Im Sommer 2001 veranstalteten wir das erste Anwendertreffen und konnten dazu bereits etwa 30 Kunden begrüßen.

INTRE: Und wann erfolgte die Spezialisierung Ihrer Lösung für Service-Organisationen? SVEN KOLB: Nun, Sie fragten eingangs, warum Wissen im Kundenservice so wichtig ist. Aus heutiger Sicht ist klar, dass exzellenter Service wirtschaftlich nicht ohne eine professionelle Wissensdatenbank funktioniert. Nur damit lässt sich qualitativ gesichertes Wissen einheitlich und über viele Kommunikationskanäle ausspielen. Nur damit lassen sich wichtige KPIs (Key Performance Indicators) wie die Erstlösungsrate, Call Handling Time oder die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter massiv verbessern. Es ist nun 20 Jahre her, dass unsere Lösung erstmals im Bereich Kundenservice zum Einsatz kam. Genauer gesagt handelte es sich um Bürgerservices. Denn wir gewannen eine Ausschreibung der Stadt Köln, die mit einem kommunalen Call Center die direkte Kommunikation mit ihren Bürgern verbessern und ihre über 60 Ämter entlasten wollte. Mit dem Einsatz unserer Wissensdatenbank konnten 95 % der Anfragen fallabschließend gelöst werden – egal ob es um die Genehmigung eines Straßenfestes, das Fällen eines Baumes im Garten oder den Verlust der Fahrerlaubnis geht. Und das innerhalb von durchschnittlich 120 Sekunden. Ich erinnere mich noch an die Dankeschreiben begeisterter Kölner Bürger, die an den Wänden des Service-Centers hingen. Das Kölner Call Center ist eine Erfolgsgeschichte – für Köln und für uns. Denn der Service zog weitere Kreise und brachte uns zur Erkenntnis, dass unsere Wissensdaten





→ bank im Service den größten Mehrwert liefert. In der Folge konnten wir immer mehr Kommunen mit unserer Technologie ausstatten. Sogar das Innenministerium bestellte die USU-Wissensdatenbank für die Behördennummer 115. Damit können inzwischen etwa 50 Millionen Bürgerinnen und Bürger ihre Fragen direkt an die Öffentliche Verwaltung stellen.

INTRE: Call bzw. Service Center gibt es in vielen Branchen. Und jedes größere Unternehmen bietet umfangreiche interne Services, zum Beispiel von der IT- oder Personal-Abteilung. Adressieren Sie auch die Service-Anforderungen aus anderen Branchen bzw. die internen Service-Teams mit Ihrer Lösung? SVEN KOLB: Heute sind wir stolz darauf, mit unserem Portfolio komplett und global für das Thema Wissensmanagement im Service zu stehen. Unsere Kunden verteilen sich dabei über alle Branchen wie beispielsweise Automotive, Healthcare, Finanzdienstleister oder Retail. Und auch die Unternehmensgröße ist ganz unterschiedlich. Während wir bei IKEA weltweit bis zu 25.000 Zugriffe pro Sekunde auf unser System haben, differenzieren sich auch viele kleine und mittlere Kunden-Organisationen durch ihre Services. Und ja – wir bedienen neben externen Services auch die internen Shared-Service-Teams. Auch diese benötigen Lösungsdatenbanken, intelligente FAQs (Frequently Asked Questions), Selfservice-Werkzeuge oder Chatbots für ihre Anwender.

INTRE: Ich habe gelesen, dass die Weiterempfehlungsrate bei Ihren Kunden über 95 % beträgt. Das ist außergewöhnlich. Womit begeistern Sie? Was ist das Geheimnis dieser Kundenzufriedenheit? SVEN KOLB: Vermutlich ist das die Konsequenz daraus, dass wir nur mit dem Erfolg unserer Kunden Geld verdienen möchten. Das ist unser Selbstverständnis und daraus leitet sich vieles ab. Zum Beispiel entwickeln wir unsere Lösungen ganz pragmatisch ge-

INTRE: Was hat sich durch die Corona-Pandemie geändert? Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Kunden und Ihr Business? SVEN KOLB: Nun, die Entwicklung rund um COVID-19 war eine große Herausforderung für alle Service-Organisationen. Beratungshotlines waren überlastet, ganze Unternehmen mussten von heute auf morgen aus dem Homeoffice produktiv arbeiten. Wir haben festgestellt, dass Unternehmen mit integrierten Wissensmanagement-Prozessen sich rasch und ohne Reibungsverluste auf die Homeoffice-Situation umstellen konnten. Insgesamt verzeichneten wir deutlich mehr Zugriffe auf unsere Systeme, das heißt es gab viel mehr Kundeninteraktionen. Um den Kunden- und IT-Service zu entlasten, haben wir im April 2020 kurzfristig umsetzbare spezifische Angebotspakete zusammengestellt. Die entsprechenden Lösungen sollten innerhalb von 48 Stunden direkt verfügbar und 90 Tage kostenlos und unverbindlich einsetzbar sein. Diese Angebote wurden hervorragend angenommen und in der Folge von etwa 30 Kunden genutzt.

*Nur mit dem Erfolg unserer Kunden
möchten wir Geld verdienen.*

meinsam mit unseren Kunden. Das Miteinander hat verschiedene Ausprägungen, beispielsweise, indem wir sehr genau zuhören oder vor Ort hospitieren, um so die Anforderungen und die Abläufe im Detail kennenzulernen. So entstanden zum Beispiel unsere „aktiven“ Technologien,

die alle relevanten Informationen für den jeweiligen Prozess automatisiert zuliefern. Unsere Unternehmenskultur pflegt eine „Open Door Policy“. Das betrifft auch den Dialog zwischen uns und den Kunden, das heißt wir sind bis zur Geschäftsleitung immer und überall ansprechbar. Und wir fördern den fachlichen Erfahrungsaustausch unter den Kunden selbst, zum Beispiel bei unseren User Group-Treffen im Rahmen unserer Fachkonferenz USU World mit über 1.000 Teilnehmenden.

INTRE: Was sind das für Lösungen und wobei konnten diese konkret unterstützen? SVEN KOLB: Beispielsweise boten wir eine intelligente Online-Hilfe für alle Standard-Themen an. Das System führt Kunden auf der Unternehmenswebseite intuitiv zur passenden aktuellen Information für alle Anliegen – unabhängig von Zeit, Ort und dem bevorzugten Endgerät. Generell unterstützten wir Service-Teams mit unserer Wissensdatenbank, damit diese auch komplexere Anfragen schnell und qualitätsgesichert aus dem Homeoffice beantworten konnten. Im IT-Bereich erlaubte es die Kombination aus Selfservice, Alerting-System und Self-Healing-Lösungen den Anwendern, selbst nach Lösungen zu suchen und diese direkt vom System beheben zu lassen. Insgesamt führte das zu deutlich weniger Tickets und einer höheren Produktivität im IT Service Desk. Last but not least war vor allem der Einsatz intelligenter Chatbots in vielen Fällen eine echte Hilfe.

→



Unternehmen mit integrierten Wissensmanagement-Prozessen konnten sich rasch und ohne Reibungsverluste auf die Homeoffice-Situation umstellen.



INTRE: Können Sie ein konkretes Szenario beschreiben?

SVEN KOLB: Gerade Behörden waren gezwungen, die Kommunikation mit den Bürgern sehr rasch in den Mittelpunkt zu stellen. Daher boten wir dem Landkreis Ludwigsburg bei Stuttgart an, einen Corona-Bot zu erstellen – als neue Informationsquelle für sämtliche Fragen rund um Corona-Regularien und -Richtlinien. Innerhalb einiger Tage erstellten wir das Konzept und trainierten den Bot. Egal, ob es um Mundschutz oder die aktuelle Schulsituation geht – das System lieferte verlässliche Antworten auf alle wichtigen individuellen Fragen zu den regionalen Corona-Regelungen. Denn der Chatbot lernt aus neuen Fragestellungen. Dabei benötigte die Pflege der Inhalte nur wenige Minuten pro Tag. Insgesamt war der Bot ein voller Erfolg, denn innerhalb weniger Wochen nutzten über 12.000

Bürgerinnen und Bürger diesen Online-Service. Durch diese Service-Automatisierung konnte die Anzahl der Anrufe in der Ludwigsburger Bürgerhotline reduziert und damit gut gemeistert werden.

INTRE: Wie hat sich denn generell die Erwartungshaltung der Kunden in den letzten Jahren verändert? Worauf müssen sich Unternehmen in puncto Kundenservice einstellen, um sich durch Customer Experience vom Wettbewerb zu differenzieren? Was sind Ihre Erfahrungen?

SVEN KOLB: Die Zeiten werden härter – die nächste Generation von Kunden ist noch anspruchsvoller. Denn sie unterscheidet nicht mehr zwischen online und offline, nutzt mehrere Kommunikationskanäle gleichzeitig, verzeiht keine längeren Reaktionszeiten, aber legt Wert auf einen individuellen,

qualitativ hervorragenden Service. Unternehmen benötigen hierfür ein ausgefeiltes, ganzheitliches Servicekonzept. Beispielsweise stellt Volkswagen in immer kürzeren Abständen Software-Updates bereit. Das bedingt ein immer höheres Service-Aufkommen, Kunden sind zu jeder Zeit mit dem Service verbunden. Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch die Internationalisierung, denn das Lösungswissen muss ebenfalls internationalisiert und in 70 bis 80 Ländern stets aktuell gehalten werden. Das stellt sehr hohe Anforderungen an entsprechende Systeme, damit im Ernstfall die Prozesse nahtlos ineinandergreifen. Dabei müssen auch die unterschiedlichen landestypischen Regelungen beachtet werden. Bei einer Panne oder einem Unfall wird der Service automatisch durch einen Breakdown-Knopf aktiviert. Dabei laufen die Service-Abläufe im Hintergrund, zum



→ Beispiel die Ortung des Fahrzeugs, die interaktive Tele-Diagnose und Fehlerbeseitigung, der Einsatz von mobilen Servicetechnikern, Abschleppservices oder die Reparatur in zertifizierten Werkstätten. Damit gelingt in den meisten Fällen ein Kundenerlebnis der Extraklasse – auch wenn der Anlass meistens negativ war. Voraussetzung ist eine Service-Transformation, die Menschen, Organisation und Prozesse betrifft – und die durch neue Technologien wie Cloud bzw. künstliche Intelligenz (KI) unterstützt wird.

INTRE: Apropos künstliche Intelligenz – welche wichtigen Service-Trends sehen Sie für die kommenden Jahre?

SVEN KOLB: Natürlich gilt es, die Möglichkeiten von KI für besseren Service zu nutzen. Aber KI ist auch kein Allheilmittel, und es ist wichtig, sich stets den individuellen Use Case anzuschauen, auf den zum Beispiel ein Chatbot trainiert werden soll. Wir haben festgestellt, dass KI vor allem in Verbindung mit Verticals den entscheidenden Vorteil bringt. Beispielsweise ist das Service-Wissen bei der Berliner Stadtreinigung ein völlig anderes als bei einem Maschinenbauer. Wenn wir allerdings 20 Stadtreinigungen bzw. Versorgungsbetriebe haben, dann kann KI seine Stärken ausspielen, da genügend Daten zur Verfügung stehen, zum Beispiel zum Thema Recycling. Innerhalb von Branchen wie Versicherungen, Automotive oder Retailer sehe ich KI als starken Treiber für bessere und wirtschaftlichere Services in den nächsten Jahren. Derzeit arbeiten wir in einem Projekt „Knowledge Cloud“ daran, Kunden derselben Branche zusammenzubringen, damit jeder von den Erfahrungen des anderen profitieren kann. Ein zweiter zentraler Trend ist die Automatisierung von Service-Abläufen, die in der Praxis meist noch nicht durchgängig funktioniert. Und sie wird von vielen Kunden auch noch nicht akzeptiert. Würden Sie denn über einen Chatbot einen Flug buchen oder einen Darlehensvertrag abschließen? Vermutlich nicht, aber vielleicht eine kleinere Versicherung. Hier spielen Sicherheitsthemen und vor allem Vertrauen eine große Rolle. Durch wiederkehrende erfolgreiche Transaktionen werden Menschen sukzessive höheres Vertrauen in die Technologie gewinnen.

INTRE: Aktuell sind Sie als USU-Geschäftsführer vor allem für die Strategie und Vermarktung der Wissensmanagement-Lösungen verantwortlich. Ursprünglich hatten Sie Verwaltungswissenschaften studiert – wie passt das zusammen? **SVEN KOLB:** Ich hatte das Glück, in einer der schönsten deutschen Universitätsstädte zu studieren, nämlich in Konstanz. Neben dem Verwaltungs-Know-how standen Themen von Politik, Management, Kommunikation und empirischer Sozialwissenschaft im Mittelpunkt. Ein Schlüsselerlebnis war mein achtmonatiges Praktikum

im Landtag von Baden-Württemberg. Dieser absolut spannende tiefere Blick hinter die Kulissen der Politik war prägend. Faszinierend fand ich, wie verschiedene Interessensgruppen miteinander zusammenarbeiten, wie zwischen den einzelnen Teams, also den Fraktionen, Lobbyisten oder der Landtagsverwaltung und in Richtung der Presse kommuniziert wird und welche gruppendynamischen Prozesse ablaufen. Meine Diplomarbeit schrieb ich zum Thema „Wissensmanagement“ bei Schuler-Pressen, einem Maschinenbau-Konzern. Nach dem Studium hatte ich verschiedene Optionen und entschied mich dann dafür, im damals noch jungen Geschäftsfeld Knowledge Management bei USU einzusteigen. In den Semesterferien hatte ich immer wieder gearbeitet – und was ich da lernte, war, dass Arbeiten immer etwas mit Emotionen zu tun hat. Es lässt einen im wahrsten Sinne des Wortes nicht kalt, wenn morgens um sieben Uhr eine 100-Tonnen-Walze mit flüssigem Stahl gegossen wird. Das ist Emotion pur. Und so war es von Beginn an bei USU. Wir glaubten im Team an den Erfolg, waren mit dem Herzen dabei. Als Assistent des Vertriebsleiters war ich ganz nah dran an sehr großen IT-Projekten. Hier erfuhr ich – ähnlich wie im Landtag – wie wichtig es ist, die verschiedenen Stakeholder auf seine Seite zu ziehen, damit ein großes Projekt bei der Fiducia überhaupt erfolgreich sein konnte. Da galt es, die IT, verschiedene betroffene Fachabteilungen, die Geschäftsführung

Natürlich gilt es, die Möglichkeiten von KI für besseren Service zu nutzen, aber KI ist auch kein Allheilmittel.

oder den Betriebsrat zu überzeugen. Auch hierbei halfen verschiedene Schlüsselqualifikationen aus dem Studium. Neben einer guten Kommunikation war es – ähnlich wie bei der empirischen Sozialforschung, die Fähigkeit, Themen aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und für die Lösung von Problemen unterschiedliche Ansätze zu wählen oder gar zu kombinieren. Auch die Zeit vor Ort bei Volkswagen war lehrreich, erlebte ich doch zum ersten Mal, wie ein Großkonzern mit vielen Marken tickt und wie differenziert die Kommunikation im internationalen Maßstab funktioniert. Das war mein Ding. Mein Herz schlägt für die Kunden, für den Vertrieb. Und so begleitete mich das Thema Wissensmanagement in verantwortlichen Positionen über die Jahre bis heute.

INTRE: Eine Sache muss ich noch ansprechen – Ihre Liebe zu Armbanduhren. Woher kommt Ihre Faszination für Uhren und was schätzen Sie an ihnen besonders?

SVEN KOLB: Das fing an, als mir meine Großeltern eine Uhr zum Abitur schenkten. Es war ein tolles Gefühl, die Zeit im Griff zu haben. Und die Leidenschaft wuchs mit der Zeit noch. Eine gute mechanische Uhr besteht aus 200 bis 300 Teilen, die so zusammenspielen, dass sie fast die Präzision einer Quarzuhr hat. Für mich sind mechanische Uhrwerke ein kleines Wunder. Sie sind zeitlos, laufen eine Ewigkeit, die Sekundenzeiger gleiten über das Ziffernblatt und der ewige Kalender berücksichtigt Schaltjahre ganz automatisch. Für mich stellen mechanische Uhren ge-

wissermaßen einen entschleunigenden Kontrapunkt zum hektischen Alltag dar. Es gibt keine Fehler – im Gegensatz zur IT-Branche, denn es gibt keine Software ohne Fehler. Und es ist eine werthaltige Investition. Für mich übt A. Lange & Söhne eine besondere Faszination aus. Deren Uhren sind meist unauffällig, und ihr enormer Wert steckt im Verborgenen.

AUTOR: RED.





PERFORM

38

Leadership in der
hybriden Arbeitswelt

42

The difference that makes
the difference!

Wie aus Absichten Erfolge werden

46

Alles „new“ oder was?

50

Präsenzkultur ade

56

Wissensmanagement
als Erfolgsfaktor

Warum Wissen in Service Centern
so wichtig ist

63

Digitalisierung am Point of Sale

Kompetenzzentrum Handel weiß,
wie es geht

65

Medienindustrie profitiert
von Covid-19



Rundum bessere Betrugserkennung und -prävention.

Entdecken Sie, wie Sie mit einem mehrstufigen Ansatz Betrüger in jedem beliebigen Kanal identifizieren können.

>8 Milliarden

überprüfte
Transaktionen

€1,7 Milliarden

vermiedene Kosten dank
Betrugsprävention
(pro Jahr)

90%

Betrugsversuche
automatisch erkannt

Erfahren Sie, wie Authentifizierungs- und Betrugspräventionslösungen Ihrem Unternehmen helfen können. Besuchen Sie www.nuance.de/betrugserkennung oder kontaktieren Sie cxexperts@nuance.com



LEADERSHIP IN DER HYBRIDEN ARBEITSWELT

Weltweit erholt sich die Wirtschaft von den Auswirkungen der Corona-Pandemie, viele Unternehmen sind entsprechend auf der Suche nach neuen Arbeitskräften, der War for Talents flammt wieder auf. Gleichzeitig hat sich die Arbeitswelt nachhaltig verändert: Hybrides Arbeiten ist – wo möglich – zum neuen Standard geworden.



© Jabra

Teams sehen sich seltener persönlich, Führungskräfte scheinen oft weniger greifbar als je zuvor zu sein. Gerade in einem Jobumfeld wie dem Contact Center, das schon seit Jahren mit hoher Fluktuation zu kämpfen hat, stellt sich für Leader jetzt die Frage: Wie kann ich remote neue Mitarbeiter optimal eingliedern und stelle gleichzeitig sicher, dass auch bestehende Agents zufrieden sind?

Soft Skills als Erfolgsfaktor

Selbstverständlich muss die fachliche Kompetenz der Führungskraft stimmen, um dem Team mit gutem Beispiel voranzugehen und es konsequent weiterzuentwickeln. Doch mindestens genauso wichtig sind die sogenannten Soft Skills in der hybriden Arbeitswelt, um Mitarbeiter langfristig zu motivieren. Das beginnt bereits beim Onboarding neuer Talente: Ihnen fehlen die Möglichkeiten, neue Kollegen beispielsweise an der Kaffeemaschine beim Smalltalk und somit auch die Dynamik innerhalb der eigenen Abteilung kennenzulernen. Dabei ist gerade dieser soziale Aspekt wichtig, damit sich neue Mitarbeiter schnell wohlfühlen und ihr volles Potenzial entwickeln. Im Zeitalter des hybriden Arbeitens lassen sich diese zufälligen Treffen mit spontanen Kaffee-Check-in-Calls ideal ersetzen. Wichtig: Alle Themen, die mit dem Job zu tun haben, sind tabu. Vielmehr geht es darum, sich kennenzulernen, auszutauschen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Führungskräfte können in diesen Calls ebenfalls herausfinden, wie wohl sich neue Teammitglieder bereits fühlen oder was ihnen vielleicht noch fehlt. Auch für bestehende Mitarbeiter können regelmäßige Check-ins ein wertvoller Austausch sein, bei dem sie mögliche Sorgen oder Bedenken äußern. Bei diesen internen, virtuellen Meetings ist es verlockend, die Kamera auszumachen und sich lediglich auf der Tonspur zu unterhalten. Damit ähnelt der Check-in jedoch

Der tägliche Austausch über den Schreibtisch oder in der Mittagspause lässt sich auch remote durchführen.



© Jabra

GREGOR KNIPPER

Managing Director DACH bei Jabra Business Solutions

viel mehr einem Telefonat als einem persönlichen Treffen. Deswegen sollte die unbedingte Voraussetzung für jeden derartigen Call sein: Alle Beteiligten schalten die Kamera an. Nur mit Video lassen sich Emotionen optimal übertragen und der Austausch wird so authentisch und persönlich wie möglich.

Mit Transparenz zu mehr Produktivität

Auch für die fachliche Seite sollten regelmäßige Calls mit dem Team festgelegt werden. Hier können Führungskräfte in offenen Dialogen Erwartungen festlegen und managen, aber auch wichtige Informationen mit den Mitarbeitern teilen. Neue wie bestehende Agents werden so über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten, sodass sie sich in den Gesamtprozess eingebunden fühlen. Darüber hinaus baut eine transparente Kommunikation Vertrauen zwischen beiden Seiten auf, was wiederum zu einer nachweislich höheren Produktivität führt. Vertrauen ist generell ein wichtiges Stichwort im hybriden Arbeiten. Denn in der Vergangenheit wurde die bloße Anwesenheit im Büro oft schon mit produktiver Arbeit gleichgesetzt – heute braucht es andere Maßstäbe, um diese zu messen. Dabei darf es aber nicht darum gehen, ob ein Mitarbeiter im genutzten Messenger ohne Pause online und sofort erreichbar ist. Vielmehr braucht es klare Aufgabenteilungen und Zielsetzungen, also ein ergebnisorientiertes Arbeiten, bei dem sich alle Beteiligten gegenseitig vertrauen können, dass die Arbeit auch erledigt wird. All diese Möglichkeiten zeigen deutlich, dass es heute nicht mehr darauf ankommt, jeden Tag im Büro anwesend zu



→ sein. Gleichzeitig sind persönliche Treffen und Teambuilding-Aktivitäten natürlich nach wie vor sehr effektiv und sollten ebenfalls sinnvoll in eine Strategie für das hybride Arbeiten eingebunden werden.

Technische Ausstattung als Unterstützung

Videomeetings sind gerade in der hybriden Arbeitswelt unerlässlich, um neue Kollegen schnell einzubinden und Vertrauen in Teams aufzubauen sowie die Motivation und Produktivität auf einem hohen Niveau zu halten. Doch alle Anstrengungen nutzen nur wenig, wenn die technische Ausstattung der Mitarbeiter nicht stimmt. Schlechte Ton- oder Videoqualität kann auch das inhaltlich beste Meeting deutlich abwerten und Teilnehmer mit einem negativen Eindruck zurücklassen. Statt daher auf die im Laptop eingebauten Kameras und Mikrofone zu setzen, sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter mit entsprechend professionellem Equipment ausrüsten. Eine persönliche Kamera wie die Jabra PanaCast 20 lässt sich ganz einfach auf jeden Laptop oder Monitor aufstecken und liefert gestochen scharfe Bilder. Dabei sorgt sie gleichzeitig auch dafür, dass der Nutzer jederzeit mittig im Bild zu sehen ist und ermöglicht so natürliche Bewegungsabläufe während des Sprechens. Auch schlechte Lichtverhältnisse erkennt die PanaCast 20 und gleicht diese automatisch aus. So können Teilnehmer Gestik und Mimik des Sprechers stets genau erkennen, Verständnis und Vertrauen untereinander werden gefördert. Auch bei der Tonqualität sollten Unternehmen keine Abstriche machen und professionelle Headsets nutzen. Die Jabra Evolve2-Serie bietet beispielsweise verschiedene Modelle, sodass jeder Nutzer genau das Headset mit kristallklarem Sound findet, das ideal zu ihm passt.

Führung mit Vertrauen

In der neuen hybriden Arbeitswelt müssen Führungskräfte anpassen, wie sie ihre Teams führen. Der tägliche Austausch über den Schreibtisch oder in der Mittagspause lässt sich auch remote durchführen – mit einigen Voraussetzungen, von denen alle Beteiligten profitieren. So lassen sich neue Talente optimal und schnellstmöglich eingliedern, während Zufriedenheit und Produktivität bei bestehenden Agents steigen. Dazu verschaffen sich Unternehmen mit mehr Flexibilität und dem dazu passenden Mitarbeitermanagement einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im War for Talents.

AUTOR: GREGOR KNIPPER,
MANAGING DIRECTOR DACH BEI
JABRA BUSINESS SOLUTIONS



© Jabra

*Eine transparente Kommunikation baut
Vertrauen zwischen beiden Seiten auf,
was wiederum zu einer nachweislich
höheren Produktivität führt.*



junokai
„Service macht den Unterschied“
info@junokai.de | www.junokai.de



KOMPETENZZENTRUM
Verkauf & Service am Telefon

TALENTE-SUCHE BERATUNG
TRAINING COACHING TEAMING

phonetastic! GmbH
Linzer Straße 418/Top 1 1140 Wien
Fon: +43 664 191 00 48
office@phonetastic.at www.phonetastic.at

tasticX

THE DIFFERENCE THAT MAKES THE DIFFERENCE!

WIE AUS ABSICHTEN ERFOLGE WERDEN



© Jonathan Kemper

Wir werden oft von Klienten gefragt: Warum gelingt es einigen Unternehmen, die Serviceperformance schnell und kontinuierlich weiterzuentwickeln, und bei uns dauert alles so lang oder erzielt nicht die gewünschte Wirkung?

Die Ursache ist oftmals relativ eindeutig: Viele Serviceverantwortliche sind in ein ziemlich enges Korsett eingeschnürt und ihre Aufbauorganisationen oftmals extrem „lean“ aufgestellt. Sie sollen permanent Kosten sparen, das Tagesgeschäft zerrt an allen Ecken und Enden, sodass kaum Projektressourcen übrigbleiben. Unter den skizzierten Rahmenbedingungen sind Weiterentwicklung und Veränderung ohne Wirkungsverlust schwierig bis unmöglich. Die Situation ist vergleichbar mit einem Boxer, der in der Ringecke steht und sich dem bedrohlichen Gegner gegenüber sieht. Dem Boxer hilft dann nur noch ein Befreiungsschlag! Im Management einer Serviceorganisation sieht das anders aus, hier ist kein Rundumschlag, sondern eine solide „Teamperformance“ der einzige Weg aus dem Dilemma.

Stellen Sie sich vor, Ihre Teams erreichen oder übererfüllen ihre Ziele und Projekte werden mit weniger Aufwand deutlich schneller umgesetzt. Geht nicht? Doch, es ist möglich, dieser Zustand lässt sich durch bewusstes Handeln und ergebnisorientiertes Umsetzungsmanagement erzeugen. Der Begriff des Umsetzungsmanagements ist leider noch hinreichend unbekannt, trifft es aber auf den Punkt. Nicht nur die schlaun und intelligenten Strategien entscheiden über Erfolg oder Misserfolg, sondern Art und Weise sowie die Konsequenz innerhalb der Umsetzung. Wir behaupten sogar, dass strategische Defizite durch ein erstklassiges Umsetzungsmanagement kompensiert werden können und möchten die wesentlichen Hebel für ein erfolgreiches Umsetzungsmanagement im operativen Tagesgeschäft und in Projekten näher erläutern:

Weg mit Wischi-Waschi – motivierende Ziele müssen her
Mit motivierenden Zielen sind nicht im Geringsten KPIs (Key Performance Indicators), wie beispielsweise Servicelevel 80/20 oder ein NPS (Net Promoter Score) von 40, gemeint. Das sind keine Ziele, sondern lediglich Messinstru-

Strategische Defizite können durch ein erstklassiges Umsetzungsmanagement kompensiert werden.

mente, die zeigen, wie nahe ein Team seinem eigentlichen übergeordneten Ziel gekommen ist. Ansprechendere Ziele sind ausformulierte Ergebniszustände, also die Beschreibung einer erwünschten Situation in der Gegenwart. Geht von diesem Ziel keine Sogwirkung auf Führungskräfte und Mitarbeiter aus, sind sie nicht wirklich attraktiv und es besteht Nachbesserungsbedarf.

Der Begriff Zielbild gefällt uns hierbei im Übrigen deutlich besser. Ein Zielbild muss positiv, klar und einfach formuliert sein. Es sollte alle relevanten Dimensionen abdecken sowie schlicht und ergreifend Lust darauf machen, es zu erreichen. In diesem Moment ist das Management gefragt. Weniger bei der sprachlichen Formulierung, sondern vielmehr dabei, einen persönlichen Bezug – einen „Connect“ zwischen Mitarbeiter und Zielbild – zu erzeugen.

Wir leiten unsere Klienten gern bei einer Übung an, die immer wieder interessante Ergebnisse zu Tage fördert. Wir lassen sie „unverschämte Ziele“ formulieren. Fast immer ist es so, dass bei Zieldefinitionen nur ein bisschen optimiert oder zu bescheiden gedacht wird. Formulierungen wie „Wir wollen unseren Kunden zufriedenstellende Serviceerlebnisse bieten“ sind stellvertretend dafür. Ein unverschämtes Ziel würde lauten: „Wir wollen den geilsten Kundenservice der Branche bieten, sodass Kunden nur zu unserem Unternehmen wechseln, weil der Service so auffallend anders ist.“

Man könnte jetzt denken, dass ist deutlich übers Ziel hinausgeschossen. Keineswegs! Unverschämte Ziele erfordern ein anderes Denken und rütteln an vermeintlich fest geglaubten Rahmenbedingungen. Und auch wenn ein unverschämtes Ziel nie zu 100 Prozent erreicht wird – so verändert es jedoch die Denk- und Herangehensweise. Es er-



→ zeugt extrem wertvolle Ansätze und Kreativität im Rahmen der Umsetzung. Im Ergebnis wird deutlich mehr als nur ein bisschen Optimierung erwirkt.

Gaspedal statt Bremse

Die Energie und Motivation einer Organisation und deren Mitarbeiter sind entscheidend dafür, ob aus 1 + 1 nur 2 oder auch 3 gemacht werden kann. Klare Ansagen zu machen oder Aufträge zu verteilen, wie es im Führungsjargon so schön heißt, helfen dabei nur bedingt. Organisationseinheiten reagieren auf Reize. Das Alles-oder-nichts-Gesetz bezeichnet das Phänomen, dass eine Reaktion auf einen Reiz entweder ganz oder gar nicht ausgelöst wird – Schub- oder Bremsfaktor. Positive Schubfaktoren, die Organisationen antreiben, sind beispielsweise Leidenschaft, Vertrauen oder Anerkennung. Negative Bremsfaktoren können dahingehend Scham, Missgeschick oder Widerwille sein. Bevor wir zu psychologisch werden, ein einfacher Tipp: Führungskräfte oder Projektverantwortliche sollten typische Meeting-Situationen selbstkritisch reflektieren und benennen, welche der vorgenannten Faktoren spür- oder erkennbar waren. Diese oder ähnliche Fragen sollten immer wieder gestellt werden:

- ▶ Wurde Anerkennung erzeugt, indem gelobt oder ein erreichter Meilenstein gefeiert wurde?
- ▶ War, dadurch dass Mitarbeitern beispielsweise ein Vertrauensvorschuss gewährt wurde, Zuversicht erkennbar?
- ▶ War Desillusionierung spürbar, dadurch dass Arbeitsergebnisse zu engmaschig kontrolliert oder wenig konstruktiv kritisiert wurden?

Zugegeben, eine nicht ganz einfache Thematik. Wer jedoch eine Leistungskultur erreichen möchte, sollte sich damit auseinandersetzen. Leader von High-Performance-Organisationen bedienen sich fast ausschließlich positiver Anreizefaktoren und nehmen dadurch den Fuß von der Bremse.

Leader von High-Performance-Organisationen bedienen sich fast ausschließlich positiver Anreizefaktoren und nehmen dadurch den Fuß von der Bremse.

Unverschämte Ziele erfordern ein anderes Denken und rütteln an vermeintlich fest geglaubten Rahmenbedingungen.

Erfolgreich führen, ohne zu steuern

Teams brauchen einen Kapitän, der, wenn er das Ruder auch nicht selbst in der Hand hat, doch sagt, wo es langgeht. Idealerweise übernimmt eine Führungskraft oder ein Coach diese Aufgabe. Erfolgt die Steuerung durch das Team selbst, bedarf es ganz klarer Rahmenbedingungen. Denkt man darüber nach, wo Führung und Steuerung passieren, gelangt man zu den Aspekten Meetings und der Meeting-Kultur. Wir erleben immer wieder, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter fast schon eine Aversion gegen Meetings entwickelt haben, da diese als ineffizient oder verlorene Zeit empfunden werden. Wir plädieren dafür, sich auf den eigentlichen Zweck eines Meetings zurückzubesinnen, welcher nicht etwa die reine Informationsweitergabe oder die Abfrage des Umsetzungsstatus ist. Meetings bringen Organisationen nur dann weiter, wenn jeder Einzelne dort offen und unvoreingenommen seine aktuellen Erfahrungen oder Herausforderungen einbringen kann und konstruktive Hilfestellung aus dem Team erhält. Das setzt sowohl Ehrlichkeit als auch einen respektvollen Umgang untereinander voraus. Ebenso hilfreich ist ein Umdenken innerhalb der Projektarbeit. Statt Umsetzungsmaßnahmen vorzugeben und diese aufwendig zu kontrollieren, sollte vielmehr auf das gewünschte Outcome fokussiert werden.

Ein Beispiel: Wenn die Beratungsqualität verbessert werden soll, müssen die Mitarbeiter geschult sein. Dazu braucht es ein ausgereiftes Schulungskonzept. Statt nun darauf zu beharren, zu einem gewissen Zeitpunkt ein Konzept in einer bestimmten Qualität vorliegen zu haben, sollte das Outcome bewertet werden: Wie viele Mitarbeiter sind bereits geschult? In welchem Umfang hat sich die Beratungsqualität verändert?

Das „Wie“ wird also zur Sache des Projektteams, was das Vorgehen im Projekt kreativer, ergebnisorientiert und gleichermaßen effizienter macht.

Der Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Serviceorganisationen ist also nicht immer auf eine falsche strategische Ausrichtung zurückzuführen. Die Ursachen für Misserfolge liegen häufig in den fehlenden Fähigkeiten, die definierte Strategie ergebnisorientiert umzusetzen.

Das operative Tagesgeschäft, mangelhafte Projekterfahrung oder überlastete Mitarbeiter verhindern, Projekte zeitnah, effizient und professionell abzuwickeln.

Mit einer motivierenden und reibungslosen Realisierung von Kunden- und Serviceprojekten lassen sich die gewünschten Ziele und Ideen erreichen und gleichermaßen in betriebswirtschaftlich messbaren Erfolg überführen.

Welche Veränderungen stehen für Ihre Serviceorganisation auf der Agenda und wie gehen Sie in die Umsetzung? Senden Sie uns eine kurze Nachricht (info@zeitgeist-manufaktur.com, Tel. 040 22 818 042) und Sie erhalten umgehend weiterführende Informationen und wertvolle Erfahrungen.

AUTOREN:

SANDRA GNOTH, ROLAND SCHMIDKUNZ,
GESCHÄFTSFÜHRER DER
ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR GMBH

www.zeitgeist-manufaktur.com



© Kristin Schmidkuntz – Professionelle Fotografie



ÜBER ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR

ZEITGEIST ist die kompetente Beratungsmanufaktur für alle Aspekte eines zeitgemäßen Kundenmanagements. Mit herausragender Kompetenz und erstklassigen Leistungen unterstützt sie bei der Lösung unternehmerischer Herausforderungen an der Schnittstelle zum Kunden. Die ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH wurde 2021 zum Top-Consultant gekürt und zählt damit zu den besten Mittelstandsberatern Deutschlands.

„Exzellente Kundenerlebnisse sind unsere Leidenschaft! Wir verstehen die Anforderungen der Endkunden und nutzen sie als wesentliche Treiber, um wertschöpfende Serviceprozesse zu gestalten.“

www.zeitgeist-manufaktur.com

ALLES „NEW“ ODER WAS?

New Work – New Normal – New Business. Alles ist neu oder soll neu werden. Wirklich neu ist das aber nicht immer. Veränderte Arbeitsmodelle und flexiblere Geschäftsprozesse werden schon lange gefordert und wurden bereits vor Covid vielerorts umgesetzt. Die Corona-Pandemie aber wirkt in diesem Transformationsprozess als enormer Katalysator des Wandels – auch im Call Center.



Viele Organisationen ebenso wie ihre Mitarbeitenden wurden in Pandemie-Zeiten praktisch ins kalte Wasser der neuen Freiheit eines ortsunabhängigen und zeitlich deutlich flexibleren Arbeitens geworfen. Dies lief in den meisten Fällen zwar letztlich deutlich besser als erwartet, aber weder technisch noch organisatorisch reibungslos. Die Anforderungen von Arbeit, Haushalt und Freizeit ließen sich im Sinne einer gesunden Work-Life-Balance nicht immer auf einen Nenner bringen, neue Herausforderungen etwa in der Betreuung der Kinder angesichts geschlossener Schulen und Betreuungseinrichtungen eingeschlossen. Zugleich dauerte es nicht lange, bis viele Beschäftigte den Mangel an direkten Kontakten und Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen und damit einen Verlust von Teamgefühl und Zugehörigkeit zu beklagen begannen. Grund zu klagen meinten auch oftmals die Führungskräfte zu haben, die – seit jeher mitunter eher Gegner von Homeoffice und Telearbeit – etwaige Kontrollverluste und mangelnde Steuerungsmöglichkeiten befürchteten und ihr Führungsverhalten grundlegend überdenken mussten.

Was bedeutet das alles nun für das Arbeitsleben nach der Pandemie? Zurück zur alten und gewohnten Normalität? Sollte dies überhaupt möglich sein, wäre es vielleicht der auf den ersten Blick einfachere und weniger konfliktträchtige Weg. Er würde aber viele Chancen ungenutzt lassen, Lehren aus der Krise zu ziehen und veränderte, bessere Wege einzuschlagen, denn nach anderthalb Pandemie-Jahren hat sich in der Fläche gezeigt, dass beide geschilderten Klageebenen – richtig verstanden und passend adressiert – weitgehend gegenstandslos geworden sind.

New Technology

Die technischen Aspekte veränderter Arbeitsweisen ließen sich trotz anfänglicher Digitalisierungshürden, Wissens-



KATHARINA SCHUG

Head of UC & Contact Center bei Conet

defizite und Lieferschwierigkeiten scheinbar noch am einfachsten lösen. Mobile Hardware und Kommunikations-Tools ermöglichen die Arbeit abseits des klassischen Büroschreibtisches, Web-basierte Lösungen und Apps unterstützen eine zeit-, orts- und geräteunabhängige Aufgabenerfüllung. Hier gilt es für die Zukunft, die oftmals über Nacht entstandenen Lösungen auf ihre Effektivität hin zu überprüfen und zu konsolidieren, um dauerhaft tragfähige, sichere und effiziente technische Strukturen zu schaffen. Hierzu gehört auch, erweiterte technische Möglichkeiten





→ konsequent zu nutzen. Die Integration bestehender Lösungen und Systeme mit Chatbots, erweiterter Interactive Voice Response, echter Multi-Channel-Kommunikation, Augmented Reality und künstlicher Intelligenz im Service bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, um Agenten von Standardaufgaben zu entlasten und zugleich das Service-Erlebnis für den Kunden zu verbessern. Das Management von Service-Einheiten lässt sich dank fortgeschrittener Digitalisierung ebenfalls optimieren. Integrierte Routing- und Steuerungsmechanismen sorgen für verbesserte Arbeitsprozesse und ein flexibleres Arbeiten, indem sie etwa ortsunabhängig den Status von Agenten anzeigen und automatisch die Verbindung mit verfügbaren Service-Ressourcen herstellen. Ein umfassendes Reporting schließlich ermöglicht es dem Service Center Management, den Überblick auch über verteilte Teams und individuelle Arbeitsplätze zu behalten sowie die Erreichung der Qualitätsstandards und Service Level in Richtung Kunde sicherzustellen.

New Business

Märkte werden globaler, Angebote und Leistungen vergleichbarer, immer mehr Marktteilnehmer tummeln sich insbesondere im Internet und buhlen um die Gunst der Kunden. Durch die steigende Zahl ähnlicher Angebote und die wachsende Selbstverständlichkeit der Nutzung von Online-Angeboten sind gerade die jüngeren Zielgruppen zudem deutlich wechselwilliger als frühere Kundengenerationen. Anstatt auf die traditionelle Treue von Kunden zu vertrauen, kommt es für die Anbieter von Produkten und Leistungen immer stärker darauf an, sich durch guten Service vom Wettbewerb abzuheben.

Die zu erreichenden Veränderungen sind meist nur zu höchstens 40 Prozent technischer Natur, zu mindestens 60 Prozent aber Change Management und Transformationsbegleitung.

Wie aber soll ein solcher einzigartiger Service erreicht werden, wenn nicht durch komfortable und intuitive digitale Angebote einerseits und persönliche, emphatische Ansprechpartner andererseits?

Schon heute ist es vielerorts nicht einfach, geeignete Mitarbeiter für den eigenen Service zu finden. Auch hier gilt wie auf Kundenseite: Nur wenn Service Center in der Lage sind, ihre Mitarbeitenden durch technische Ausstattung ebenso wie attraktive Arbeitsbedingungen zu begeistern, können sie dauerhaft geeignete und motivierte Service-Mitarbeiter finden und halten. Gerade die Corona-Zeit hat hier gezeigt, dass auch im Service-Center-Markt viel mehr „remote work“ und somit individuelle Arbeitsplatzgestaltung möglich ist, als das im Vorfeld vorstellbar geschweige denn realisierbar gewesen wäre.

New Work & Employee Experience

Die Natur der Digitalisierung verleitet dazu, die technischen Aspekte dabei in den Vordergrund zu stellen. Die zu erreichenden Veränderungen sind aber meist nur zu höchstens 40 Prozent technischer Natur, zu mindestens 60 Prozent aber Change Management und Transformationsbegleitung. Damit aus technischer Evolution tatsäch-

lich auch greifbare Vorteile werden können, braucht es das Bewusstsein, dass Digitalisierung und deren Technologien nur die Werkzeuge sind, um Prozesse, Kommunikationsbeziehungen und Arbeitserfahrungen der Mitarbeitenden zu erleichtern und zu verbessern.

Damit schnell und bestmöglich mit neuen Anwendungen und Arbeitsmethoden gearbeitet werden kann und damit Mitarbeiter diese als Erleichterung und nicht als Bedrohung wahrnehmen, müssen Veränderungen als komplexes Zusammenspiel von Organisation, Mensch und Technik verstanden werden. Im Sinne eines integrierten Ansatzes von Work & Experience gilt es zu hinterfragen, welche Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen Mitarbeitende haben, wenn sie ihren Aufgaben nachgehen. Auch hier haben die Monate der Pandemie ein verstärktes Bewusstsein geschaffen, da hier Ängste, Sorgen und Wünsche angesichts sehr kurzfristig neu gestalteter Arbeitsbedingungen öfter auch offen geäußert wurden, als dies in der zuvor gewohnten Arbeitsumgebung der Fall war.

Neben dem Verständnis der unternehmerischen Herausforderungen und innovativen, digitalen Möglichkeiten treten damit auch verstärkt neue Formen der Zusammenarbeit ebenso wie neue Führungs- und Lernmodelle über den ganzen Mitarbeiterlebenszyklus in den Fokus. Erst auf dieser Grundlage lässt sich entscheiden, welche Möglichkeiten es gibt, die zukünftigen Aufgaben optimal in der Organisation umzusetzen, welche Organisationsstrukturen und -prozesse auf Grundlage einer klar formulierten Vision und entsprechenden Zielausrichtung sinnvoll sind, welche (IT-) Services dafür benötigt werden und welche Kompetenzen gegebenenfalls noch fehlen, wenn eine neue Anwendung oder neue Arbeitsmodelle ausgerollt werden sollen.

In der Pandemie wurden der Krisenlage geschuldet einige dieser Überlegungen zurückgestellt oder übersprungen. Wenn es nun an die Gestaltung der Post-Corona-Arbeitswelt im Unternehmen geht, wird eine umfassende, menschenzentrierte Betrachtung der Wechselwirkungen von Menschen, der Organisation und der Technik nachzuholen sein, um die Erwartungen und Bedürfnisse aller Beteiligten dauerhaft zu berücksichtigen.

Während also die bisherigen Großraumbürobewohner neue oder veränderte Arbeitsweisen erproben und deren Vorteile erfahren, bieten sich dann zugleich auch große Chancen für bisherige Telearbeiter. Vielerorts sind bereits seit Jahren Service-Mitarbeiter mitunter dezentral oder auch von zu Hause tätig. In klassischen Strukturen fehlte diesen trotz Telefon- und Videokonferenzen oftmals das Team-Gefühl und die Identifikation mit ihren Kollegen und ihrer Tätigkeit. Mit den Methoden und Technologien im Zusammenhang mit New Work und der Betrachtungsweise

von Work & Experience bietet sich hier die Möglichkeit, ein ganz neues Miteinander zum Vorteil aller Beschäftigten zu etablieren.

Letztlich geht es immer nur darum, kommunikative Aufgaben effizient und für den Anfrager möglichst zielführend zu erfüllen und dabei die Belange und Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht aus den Augen zu verlieren.

New Service

Unsicherheiten und Ängste gab es gerade in den vergangenen Monaten auch im beruflichen Alltag zur Genüge. Aber zugleich sind teils neue, teils neu bewertete Wege sichtbar geworden, diese zu adressieren. In vielen beruflichen Szenarien – ob im Großraumbüro, am Einzelarbeitsplatz oder im Homeoffice – bietet sich nun die beinahe einmalige Chance, bisherige Ansichten und Arbeitsweisen auf die Probe zu stellen, und die Weichen für eine New Work Experience zu stellen. Unter Nutzung digitaler Lösungen ebenso wie agiler Herangehensweisen lassen sich Service und Kommunikation neu denken: zum Nutzen interner Arbeitsprozesse ebenso wie der Service-Leistung für den Kunden. In allen diesen Belangen lohnt sich insbesondere auch für die Contact-Center-Branche der Blick über den eigenen Tellerrand. Denn mit zunehmender Vernetzung und Digitalisierung gleicht sich nach und nach die Arbeitsweise aller im Kunden-Service beteiligten Berufsbilder mehr und mehr an. Ob es der klassische Call-Center-Agent, der Inhouse-Service, das Bürgertelefon oder die Notrufzentrale ist: Sowohl technisch als auch in der täglichen Aufgabenerfüllung verschwimmen alte Grenzen und die Herausforderungen ähneln sich zusehends. Die Integration von technischen Tools ebenso wie veränderte Arbeitsweisen betreffen alle Service-Bereiche, ob diese sich bislang als Contact Center verstanden haben oder auch nicht – denn letztlich geht es immer nur darum, kommunikative Aufgaben effizient und für den Anfrager möglichst zielführend zu erfüllen und dabei die Belange und Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht aus den Augen zu verlieren.

AUTORIN: KATHARINA SCHUG,
HEAD OF UC & CONTACT CENTER BEI CONET

www.conet-communications.de

PRÄSENZKULTUR ADE

Die Arbeitswelt der Zukunft ist hybrid. Bereits jetzt arbeitet die Mehrheit der Führungskräfte und Angestellten abwechselnd im Unternehmen und remote. Hybrides Arbeiten wird zum Standard, daran wird ein Ende der Pandemie nichts ändern. Die Zeit des Wandels ist gekommen, jetzt ist das Management gefordert. Zu klären sind die Aspekte Sicherheit, Auswahl von Arbeitsmitteln, interne Kommunikation und Workflow sowie veränderte Prozessabläufe.

Laut Gartner beschreibt Hybrid im Zusammenhang mit Arbeit ein Modell, welches erlaubt, zwischen verschiedenen Standorten oder Zeitplänen zu wechseln. Demzufolge können Unternehmen flexibel bestimmte Zeiten für die Zusammenarbeit vor Ort einplanen und nach Bedarf Remote-Zeiten zuweisen. So arbeiten beispielsweise einige Mitarbeiter ganztags im Büro des Unternehmens, während andere an bestimmten Tagen im Homeoffice bzw. remote arbeiten. Während der Pandemie eine bewährte Strategie, um die Anzahl der gleichzeitig im Unternehmen arbeitenden Menschen zu begrenzen.

Hybrides Arbeiten liegt im Trend

Indes, die meisten Angestellten wollen Hybrid-Arbeit auch nach Corona nicht missen. Für sie ist dieses Modell ideal. Das bestätigen Studien des Hamburger Marktforschungsinstituts Statista oder von Beratungsunternehmen wie Stepstone und Boston Consulting Group. Derzeit arbeiten 67 Prozent der Führungskräfte und 57 Prozent der Angestellten hybrid, so das Ergebnis einer Statista-Umfrage. Jedes dritte Unternehmen in Deutschland will nach einer IDC-Studie einen Mix aus Büro- und Remote-Arbeit. So sollen zum Beispiel bei Opel in Deutschland die

Derzeit arbeiten 67 Prozent der Führungskräfte und 57 Prozent der Angestellten hybrid.

meisten der rund 15.000 Beschäftigten den Großteil der Arbeitszeit, soweit möglich, im Homeoffice verbringen können. Ähnliche Bestrebungen haben Deutsche Bank, SAP, Allianz, Henkel, BASF, BMW und viele mehr.

Höhere Produktivität, niedrigere Kosten

Glaubt man einem Bericht von Gartner, so haben die vergangenen anderthalb Jahre gezeigt, dass hybride Arbeitsumgebungen von Erfolg gekrönt sein können. Vorteile eines hybriden Arbeitsmodells können sein:

- ▶ **Gesteigerte Produktivität.** Einer europaweiten Microsoft-Studie zufolge gaben 82 Prozent der Führungskräfte an, dass die Produktivität bei hybrider Arbeit mindestens so hoch ist wie bei einer bislang traditionellen Büroumgebung. Dies verwundert kaum. An einem hybriden Arbeitsplatz sind Mitarbeiter keinen Ablenkungen wie im Großraumbüro ausgesetzt – vorausgesetzt, sie verfügen über einen ruhigen Arbeitsbereich. Sie können – unabhängig von Tag oder Nacht – sehr oft dann arbeiten, wenn sie am produktivsten sind.
- ▶ **Bessere Work-Life-Balance.** Im Gegensatz zur reinen Arbeit aus dem Homeoffice federt ein hybrider Arbeitsplatz Nachteile wie zum Beispiel Einsamkeit ab. Der Wechsel von Vor-Ort- und Homeoffice und der damit verbundene persönliche Austausch mit Kollegen schaffen zusätzliche Motivation und führen laut Gartner zu einer Steigerung der Arbeitsleistung. Zudem kann das Wohlbefinden der Mitarbeiter gestärkt werden, denn hybrides



Arbeiten erlaubt mehr Autonomie darüber, wie, wann und wo gearbeitet wird. Dies wiederum reduziert Druck und erhöht gleichzeitig die Konzentrationsfähigkeit.

- ▶ **Niedrigere Betriebskosten.** Weniger Mitarbeiter vor Ort bedeutet auch weniger Bedarf an kostenintensiven Büroflächen. Zudem können Niederlassungen außerhalb teurer Großstädte eingerichtet werden.
- ▶ **Mehr Chancen beim Recruiting.** Sogenannte Wissensarbeiter, die problemlos remote arbeiten können, bevorzugen Arbeitgeber, die flexibles Arbeiten erlauben. Der Mix aus Firmenbüro- und Remote-Arbeit überwindet geografische Grenzen, wenn es darum geht, geeignete Fachkräfte zu gewinnen. Ein deutlicher Bonus vor dem Hintergrund eines stetig steigenden Wettbewerbs.
- ▶ **Höhere Transparenz.** Hybride Arbeitsformen erfordern den Einsatz verschiedener Kollaborationstools. Diese wiederum erlauben es, Geschäftsprozesse schnell und detailliert zu bewerten, Probleme zu erkennen und entsprechende Korrekturen vorzunehmen.

Ende der Präsenzkultur

Laut IDC befindet sich die Arbeitswelt in Deutschland mitten im Umbruch. Hybrid-Arbeit kombiniert gemäß einer Barco-Studie die Vorteile beider Formen und eröffnet Wettbewerbsvorteile. Damit aber hybride Arbeitsplatzmodelle reibungslos funktionieren, sind nicht nur digitale Lösungen gefragt. Auf dem Prüfstand stehen auch die eigene

Firmenkultur sowie Sicherheits- und Compliancefragen. Hybride Arbeitskonzepte erfordern eine Balance zwischen den Wünschen der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen. Dafür müssen gerade Führungskräfte neue Wege gehen, die mit einigen Herausforderungen gepflastert sind.

Management ist gefordert

Der hybride Arbeitsplatz bietet nicht nur Chancen. Die analoge und virtuelle Arbeitswelt miteinander zu verbinden, erfordert eine neue Führungsqualität. Ein Umdenken in Richtung Digital Leadership ist unumgänglich: Sozialkompetenz, ein hohes Maß an Empathie, lösungsorientiertes Denken und die Gabe, Veränderungen aktiv mitzugestalten und aus Fehlern zu lernen. Es geht nicht um geleistete Arbeitsstunden, sondern um Ergebnisse. Nicht Egoismus und Hierarchien stehen im Vordergrund, sondern die Vernetzung unterschiedlichster Kompetenzen. Gerade Letzteres ist sehr wichtig, weil Remote-Arbeit die interne Kommunikation und den reibungslosen Austausch der Mitarbeiter – Stichwort Workflow – bei falscher oder gar fehlender Planung massiv erschweren kann. Mitarbeiter müssen daher – ortsungebunden – in möglichst viele Prozesse einbezogen werden.

Führungskräfte stehen nach Meinung von Anna Nowshad, Partnerin bei Deloitte Consulting, vor der Herausforderung, trotz physischer Distanz mit ihren Mitarbeitern eng verbunden zu bleiben. Nur so könnten die mentale Gesundheit gewahrt und Belastungssituationen richtig gemeistert werden.



→ Nach einer Studie des Personalmanagement-Experten BetterUp müssen Manager ihre Mitarbeiter mehr denn je unterstützen, damit diese ein Zugehörigkeitsgefühl und Loyalität zum Arbeitgeber entwickeln können – ein entscheidender Aspekt im Zusammenhang mit einem optimalen Kundenservice. Dazu zählen auch mit dem hybriden Arbeitsplatz einhergehende neue Unternehmenswerte, aber auch Richtlinien. Diese gilt es vorzuleben und zu kommunizieren, beispielsweise, wer warum an welchen und wievielen Tagen remote arbeitet. Wichtig: Mitarbeiter sollten nach Möglichkeit ihren Wochenarbeitsplan selbst managen können. Unternehmen können dann auch schnell von mehr Agilität und Flexibilität ihrer Mitarbeiter profitieren.

Wettbewerbsfaktor Digital-Lösungen

Viele Arbeitnehmer, Wissensarbeiter zum Beispiel, wollen zeit- und ortsunabhängig arbeiten. Sie erwarten den digitalen Arbeitsplatz pur, begleitet von Unabhängigkeit, persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten und viel Flexibilität. Arbeitgeber, die sich dagegen wehren, werden in wenigen Jahren nach Meinung von Experten keine qualifizierten Mitarbeiter mehr bekommen.

Kein Unternehmen kann sich das leisten. Die Märkte sind vielfach gesättigt und die Dienstleistungsbranche hat mit stagnierenden Umsätzen und steigenden Kosten zu kämpfen. Hybride Arbeitsformen bieten Chancen, dies zu ändern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu ist es dringend erforderlich, digitale Tools wie Videokommunikation und cloudbasierte Kollaborations-Lösungen in Arbeitsprozesse zu integrieren. Dann erst kann die Digitalisierung auf allen Ebenen genutzt und hybrides Arbeiten umgesetzt werden. Einer aktuellen Cisco-Studie zufolge verfügen allerdings 55 Prozent der Büroangestellten nicht über eine zeitgemäße Ausstattung.

Weniger Mitarbeiter vor Ort bedeutet auch weniger Bedarf an kostenintensiven Büroflächen.

DSGVO-konforme Kollaboration

Enghouse bietet bedarfsorientierte und datenschutzkonforme Systeme für die Hybrid-Arbeit. Enghouse UC ist eine datenschutzkonforme und flexible Kollaborations- und Video-Lösung für den Kundenservice und die interne Kommunikation. Auf einer einzigen Plattform können Contact-Center-Agenten remote Dokumente teilen, Terminkalender gemeinsam einsehen, per Video kommunizieren, chatten und Auftragsarbeiten effizient erledigen. KI-basierte Contact-Center-Lösungen analysieren in Echtzeit die Kundenkommunikation kanalübergreifend für eine lückenlose Kundenhistorie. Das vermeidet nicht nur Medienbrüche, sondern dient unter anderem dem besseren Verständnis hinsichtlich der Erwartungshaltung von Kunden.

Cloud sichert Mobilität

Hybrides Arbeiten wird den traditionellen Acht-Stunden-Tag radikal verändern. Viele Jobs können dank digitaler Technologien wie cloudbasierten Contact-Center-Lösungen zu jeder Zeit und von jedem Ort aus erledigt werden. 75 Prozent der deutschen Unternehmen nutzen bereits Cloud, um ihren Mitarbeitern Remote Work mit hoher Mobilität zu bieten und sich so Wettbewerbsvorteile zu sichern – Tendenz steigend.

Darüber hinaus genießen Lösungen für Videokommunikation einen hohen Stellenwert. Mit deren Hilfe kann nicht nur die interne Kommunikation optimiert, sondern auch



„ERFOLGREICH IM ZEITALTER HYBRIDER ARBEITSMODELLE“ ...

... lautet der Titel eines eBooks von Enghouse Interactive. Neben Analysen von Experten, Marktdaten und Trends beschäftigt sich das eBook mit:

- ▶ Vorteilen und Risiken hybrider Arbeit.
- ▶ Auswirkungen auf die Unternehmenskultur.
- ▶ Notwendige Arbeitsmittel und deren praktischer Einsatz.
- ▶ Organisationsmaßnahmen im Unternehmen.
- ▶ Sicherheit und Datenschutz nach DSGVO.
- ▶ Vorteile einer professionellen Videolösung.
- ▶ Für Interessenten steht das eBook hier zum Download bereit.



E-BOOK LINK: <https://enghouseinteractive.de/erfolgreich-im-zeitalter-hybrider-arbeitsmodelle/>



VIDEO FÜR DAS HYBRID-OFFICE

Als Communication Platform as a Service ist „Vidyo“ kompatibel mit Mobil- und Desktop-Technik sowie mit dedizierter Hardware. Darüber hinaus ermöglichen entsprechende Schnittstellen die Integration der Lösung in vorhandene Anwendungen und Arbeitsabläufe mit minimalem Aufwand.

Die Software ist unkompliziert und lässt sich in wenigen Minuten auf jedem Computer installieren. Konferenzen werden in 4K-Qualität übertragen. Darüber hinaus kann die Lösung für spezielle Geschäftsanforderungen gebrandet und konfiguriert werden. Je nach Präferenz kann dabei zwischen den Einsatzoptionen On Premise, Private Cloud oder Public Cloud gewählt werden. Neben der komfortablen Bedienung ist „Vidyo“ auf Sicherheit ausgelegt. Dazu gehören:

- ▶ Kontinuierliche Überwachung, Qualifizierung, Handhabung neuer Cyber-Bedrohungen.
- ▶ Zertifizierte externe Cybersicherheitspartner zur Bewertung der Cyberbereitschaft von Produkten und Diensten.
- ▶ Verschlüsselung für Anrufe und Inhalte mit AES 256 Bit, die deutlich über dem Industriestandard von 128 Bit liegt.
- ▶ Standardeinstellungen, um Anrufteilnehmer zu authentifizieren und Videoräume sicher zu halten.

FIT FÜR DIE ARBEIT DER ZUKUNFT

Für viele Unternehmen bietet sich ein Mix aus Präsenz- und Remote-Arbeit an. Hier die wichtigsten Aspekte für eine erfolgreiche Hybrid-Arbeit.

- ▶ **Mitarbeiter anhören.** Die unterschiedlichen Bedürfnisse, Vorstellungen und Wünsche der Beschäftigten sollten gleich zu Beginn herausgefiltert werden: Beispielsweise, an welchen Tagen wo und wie gearbeitet werden soll. Dies erleichtert der Geschäftsführung die Gesamtkonzeption und vermeidet im Vorfeld Unzufriedenheit.
- ▶ **Arbeitsmodell konzipieren.** Die Anregungen seitens der Mitarbeiter müssen jetzt mit den Vorstellungen der Geschäftsleitung abgeglichen werden. Im Fokus stehen die Auswahl der Remote-Tage und ein Regelwerk für Meetings, interne Kommunikation, Vorlage von Ergebnissen etc.
- ▶ **Arbeitsmittel beschaffen.** Für alle Mitarbeiter muss der Bedarf an Hard- und Software so geprüft werden, damit effektive und produktive Hybrid-Arbeit möglich ist. Datenschutz-Richtlinien sind strikt einzuhalten bzw. einzuplanen.
- ▶ **Arbeitsrecht prüfen.** Arbeitgeber sind für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich – auch am Hybrid-Arbeitsplatz. Da die Arbeitsstättenverordnung keine Details für Hybrid-Arbeitsmodelle kennt, ist gegebenenfalls juristischer Rat vorab empfehlenswert.

→ ein persönlicher Bezug zu Kunden und Geschäftspartnern hergestellt werden.

Videolösung nach EU-Sicherheitsstandards

Einhergehend mit Homeoffice und Remote-Arbeit hat auch die Cyberkriminalität zugenommen. Der Branchenverband Bitkom warnt vor sogenannter Ransomware, das Bundeskriminalamt rät dringend zu entsprechenden Schutzmaßnahmen. Besondere Brisanz hat das Thema Datenschutzkonformität. Das sogenannte Schrems-II-Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) bezüglich der Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) umfasst ganz konkrete Anforderungen an die Serverinfrastruktur und deren Standorte. Dementsprechend dürfen Nutzerdaten ohne besondere Schutzvorkehrungen nicht mehr in Drittländer außerhalb der EU übermittelt werden. Das ist sicher ein Grund dafür, dass nach Meinung von Unified-Communications-Experten wie Ralf Ebbinghaus von Swyx Solutions bei vielen Kunden der Wunsch nach solchen Videokonferenzlösungen oberste Priorität hat, die Datensicherheit nach EU-Standards garantieren. Eine solche Datensouveränität bietet „Vidyo“ von Enghouse Interactive. Diese Videokommunikationslösung kann sowohl On-Premise genutzt werden als auch in einer Private Cloud, bei der eine Speicherung aller genutzten Daten ausschließlich auf Servern innerhalb der Europäischen Union garantiert werden kann. Ein Datentransfer in Drittländer findet hier überhaupt nicht statt. Mit derartigen Videolösungen haben Unternehmen ein Kollaborations-Tool an der Hand, das neben hocheffizienter Teamarbeit größtmögliche Sicher-

heit im Umgang mit personenbezogenen Daten entsprechend der DSGVO garantiert.

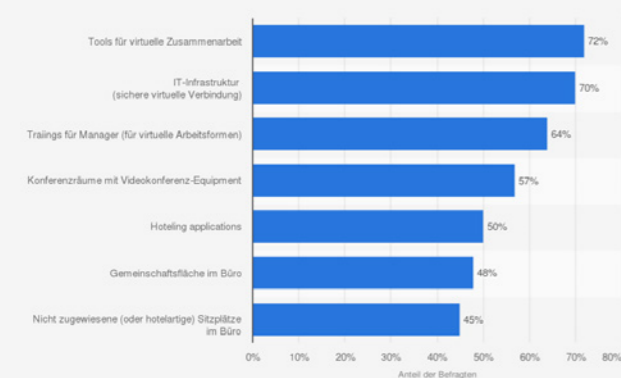
Zeit des Wandels

Corona wirkt sich langfristig auch auf die Arbeitsweise aus. Einerseits hat die Pandemie die Vorteile der Videokommunikation sowie von cloudbasierten Contact Center- und Kollaborationslösungen gezeigt. Andererseits statten viele Beschäftigte dem Firmenbüro vor Ort gerne einen Besuch zum persönlichen Austausch mit Kollegen ab. Ideal ist daher ein hybrides Arbeitsmodell, wie auch zahlreiche Studien zeigen. Hybride Arbeitsweisen verändern die Form der Zusammenarbeit und die interne Kommunikation. Das hat unmittelbar Auswirkungen auf das Wohlbefinden und damit die Produktivität des einzelnen Mitarbeiters. Dies sollten Manager bedenken – ebenso, dass Beschäftigte Tools erhalten müssen, mit denen sie in einer hybriden Arbeitswelt sicher und effektiv arbeiten können. Unternehmen, die sich bislang noch keine Gedanken hinsichtlich einer hybriden Arbeitsstruktur gemacht haben, sollten dies jetzt nachholen. Der strukturelle Wandel auf dem Arbeitsmarkt ist zweifellos in vollem Gange. Wer den Sprung auf diesen Zug verpasst, darf sich über ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolg nicht wundern.

AUTORIN: JUDITH SCHUDER,
HEAD OF DEMAND GENERATION CENTRAL EUROPE,
ENGHOUSE INTERACTIVE

www.enghouseinteractive.de

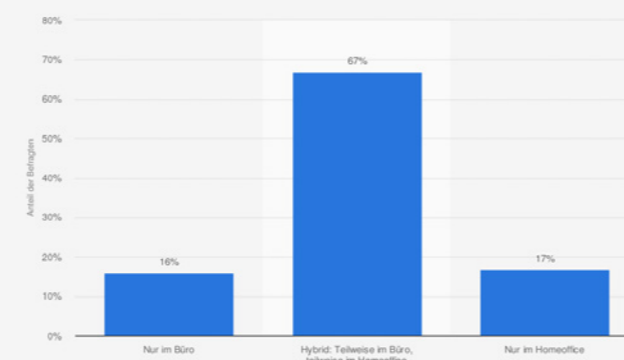
Anteil der Unternehmen in den USA im Jahr 2020, die im Zusammenhang mit hybridem Arbeiten in folgenden Bereichen die Investitionen erhöhen wollen.



Quelle: PwC/Statista

Wie würdest du in Zukunft am liebsten arbeiten?

Nahezu zwei von drei Büroarbeitern würden am liebsten hybrid arbeiten.



Quelle: Appinio/Statista



23. Internationale Kongressmesse für innovativen Kundendialog



Live in Berlin – digital worldwide

Live in Berlin mit 2G

Innovationstag 21. März 2022
Kongress 22. – 23. März 2022
 Inspirationstag 24. März 2022
 Messe 22. – 24. März 2022



David Roland
TikTok



Oliver Eske
AXA



Marie Vorbrodt
share



Simona Kump
L'Oréal Deutschland



Steven Lee
LEGO Group

Redesign Customer Focus

- Exzellenter Service – der zentrale Baustein der Customer Experience
- Vernetzte Daten für den entscheidenden Vorsprung
- So geht KI-Unterstützung in Service und Vertrieb
- Hybride Arbeitswelten: Recruiting, Onboarding und Leadership



Europas größte Kongressmesse für innovativen Kundendialog erwartet Sie:

[@ccw_berlin](https://twitter.com/ccw_berlin)



Live in Berlin



Digital weltweit



46 Nationalitäten



280 Fachvorträge



4 Kongress- und 3 Messtage



50 Stunden Networking

Haupt-Sponsoren



Veranstalter



Holen Sie sich jetzt weitere Infos:

www.ccw.eu

WISSENSMANAGEMENT ALS ERFOLGSFAKTOR

WARUM WISSEN IN SERVICE CENTERN SO WICHTIG IST

Stellen wir uns folgende Situation in einem Unternehmen vor: Das Service Center eines Unternehmens ist im Umbruch. Neben einem externen Dienstleister sind auch intern zahlreiche neue Mitarbeiter eingestellt worden.

Man kämpft folglich mit verschiedenen Problemen: Neue Mitarbeiter benötigen sehr lange, um tatsächlich produktiv beraten zu können. Wenn ein Kunde zu einem Sachverhalt mit zwei Beratern telefoniert, ist es sehr wahrscheinlich, dass er von beiden unterschiedliche Hinweise erhält. Nicht, dass eine Lösung richtig und eine falsch wäre – manchmal führen ja gerade bei schwierigen Themen mehrere Wege zum Ziel.

Dennoch ist es für die Kunden irritierend, mit unterschiedlichen Ratschlägen konfrontiert zu werden. Besonders unangenehm sind diese unterschiedlichen Informationen immer dann, wenn eine Fallbearbeitung von einem Agenten begonnen und von einem anderen fortgesetzt wird. Da diese in der Regel mit unterschiedlichen Vorgehensweisen arbeiten, verunsichert dies die Kunden.

In Fällen plötzlicher Änderungen, aber auch bei temporär kritischen Fragestellungen, wie zum Beispiel bei Rechnungsstellungen, wird das Service Center mit einer nicht zu bewältigten Flut von Anfragen über alle Kanäle konfrontiert. Da die Anzahl der Agenten sowieso begrenzt ist und neue Agenten so schnell nicht eingearbeitet werden können, führt die daraus resultierende schlechte Erreichbarkeit und langsame Abarbeitung der Anfragen zur Unzufriedenheit bei den Kunden.

Sicherlich können viele von Ihnen ein ähnliches Szenario beschreiben. Neben den spezifischen Problemen, die mit

Strukturänderungen von Organisationen zusammenhängen, fällt hier auf, dass die einheitliche Verfügbarkeit von Wissen, Informationen und Daten ein wichtiges Element zur Realisierung einer hohen Servicequalität im Customer Service ist.

Was ist Wissensmanagement?

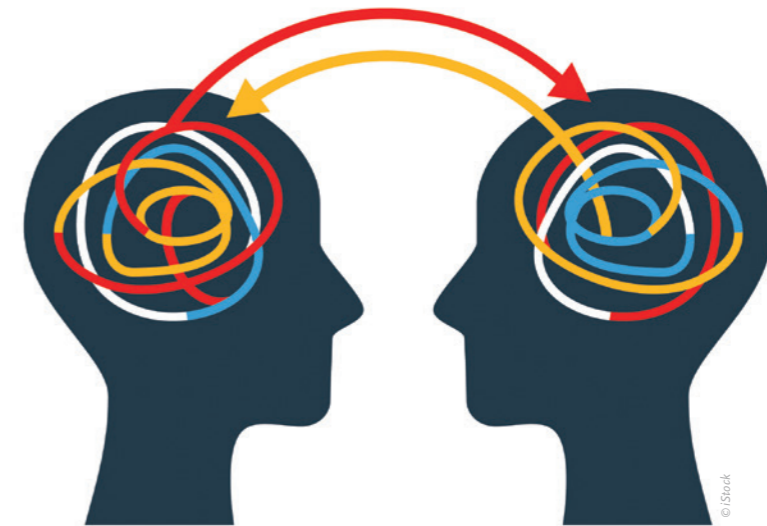
Hier greift das Prinzip des Wissensmanagements, also die systematische Vorgehensweise zur Sammlung, Dokumentation und einheitlichen Verfügbarkeit der im Unternehmen vorhandenen Wissens Elemente. Dabei können diese Wissens Elemente zum Beispiel auf Datenträgern bereits verfügbar sein; vor allem aber das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter ist der Schatz, den jedes Unternehmen mit Wissensmanagement heben sollte.

„Wissen“ ist die höchste Form der Darstellung von Sachverhalten – bestehend aus Prozessen, verbalen Beschreibungen, Entscheidungsbäumen, Werten und Zahlen, grafischen Darstellungen, Datenblättern etc.

Die Elemente und Arten des Wissens

Das Wissen in einer Organisation besteht aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Informationsarten. Man unterscheidet grob zwischen explizitem und implizitem Wissen. Explizites Wissen ist eindeutig zu erfassen und zu dokumentieren. Beispiele dafür sind etwa Anleitungen, Beschreibungen, Darstellungen und Dokumentationen in verschiedenster Art und Weise. Explizites Wissen ist sehr eindeutig und daher relativ leicht weiterzugeben.

Größere Schwierigkeiten bereitet den Unternehmen der Umgang mit implizitem Wissen. Dieses besteht aus den



Kenntnissen und Fähigkeiten, welche die Mitarbeiter selbst verinnerlicht haben und auf deren Basis viele Handlungsentscheidungen, zum Beispiel im Umgang mit dem Kunden, getroffen werden. Oftmals kann implizites Wissen gar nicht in eine Regel oder in eine verbindliche Vorgehensweise formuliert werden, da hier Entscheidungen von Mitarbeitern nicht nur auf Basis von Fakten getroffen werden, sondern auch intuitiv.

Es gibt Methoden, implizites zu explizitem Wissen zu transformieren. Doch das gelingt häufig nicht. Folgend sind die möglichen Gründe, warum die Transformation oft nicht gelingt und implizites Wissen auch implizit bleibt:

- ▶ Der jeweilige Mitarbeiter erachtet es nicht für notwendig, dieses Wissen weiterzugeben, weil er sich dessen nicht bewusst ist.
- ▶ Der Mitarbeiter erinnert sich an bestimmte Inhalte zum Zeitpunkt der Weitergabe/Dokumentation einfach nicht mehr.
- ▶ Der Mitarbeiter verschweigt bestimmte Inhalte bewusst und möchte sich vermeintlich unentbehrlich machen.

Damit ist leider oft der implizite Anteil des Wissens einer Organisation zunächst nicht erfassbar. Daran sollte man sich aber in einem frühen Stadium des Wissensmanagements nicht abarbeiten. Aus unserer Sicht ist es sinnvoller, sich auf praktische Themen zu konzentrieren. Alles Wissen (oder Information oder Daten), das dem Agenten hilft, die korrekten Aussagen zu liefern, ist nützlich. Ob nun ein Agent eine Excel-Tabelle, ein Blatt Papier oder eine

Vor allem das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter ist der Schatz, den jedes Unternehmen mit Wissensmanagement heben sollte.

umfangreiche Wissensdatenbank nutzt, ist zuerst einmal gleichgültig. Entscheidend ist, dass ihm die Information weiterhilft.

Wissensmanagement im Customer Service organisieren

Die zentrale Ablage von Wissen ist immer dann besonders wichtig, wenn man wie im Kundenservice konsistente Aussagen gegenüber dem Kunden sicherstellen muss. Es hat sich bewährt, Wissens Elemente – zum Beispiel Textbausteine und auch sonstige Lösungsdokumente –, die zum selben Thema gehören, fachlich gemeinsam zu sammeln und zu pflegen. Nur so kann eine inkonsistente Beantwortung der Kundenanfragen verhindert werden.

Vielen Unternehmen fällt jedoch die strukturierte Sammlung des Wissens schwer. Die Mengen der vorhandenen, hinzukommenden und anzupassenden Informationen sind hoch. Die Informationsarten wirksam und systematisch zu erfassen, ist zunächst aufwendig. Häufig kapitulieren die Organisationen mittelfristig und bekommen das nachhaltige Management nicht in den Griff. Viele Projekte im Wissensmanagement scheitern daher mittelfristig.



→ Daher raten wir hier zu einem geplanten, aber pragmatischen Vorgehen, damit Projekte im Bereich Wissensmanagement nicht schon im frühen Stadium „hängen bleiben“. Indem man sich über einen längeren Zeitraum stufenweise einer vollständigen Wissensbasis annähert, überfordert man die Organisation nicht und hält die Aufwendungen in Grenzen. Eine Wissenssammlung wird allerdings erst dann zum Erfolg, wenn die Wissensanwendung kontinuierlich verbessert wird.

Die drei Dimensionen des Wissensmanagements

Wissensmanagement wirkt sich auf folgende Bereiche aus und muss in denselben Berücksichtigung finden: Zum einen in der Organisation: Diese betrifft die Ablauf- und die Aufbauorganisation. Das heißt, in der Gestaltung von Abläufen und der Organisation als solcher spielt es eine wichtige Rolle, ob es einfach möglich ist, Wissen mitzuteilen und wieder zu verwenden.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Integration der Menschen: Es ist entscheidend, die Menschen für das Teilen und den Erwerb von Wissen zu motivieren. Jedenfalls muss die Zusammenarbeit funktionieren, sonst kann Wissensmanagement in Organisationen nicht erfolgreich sein.

Technologie ist sicherlich der dritte wesentliche Punkt im Bereich Wissensmanagement. Technologien wie beispielsweise Wissensdatenbanken oder auch Kommunika-

Eine Wissenssammlung wird erst dann zum Erfolg, wenn die Wissensanwendung kontinuierlich verbessert wird.

tions- und Kollaborationswerkzeuge können sehr nützlich darin sein, die Ziele des Wissensmanagements besser zu erreichen.

Die drei Säulen des Wissensmanagements, also Menschen, Organisation und Technik können nicht funktionieren, wenn die Kultur nicht die notwendigen Voraussetzungen bietet. Legt beispielsweise die Kultur des Unternehmens dem Mitarbeiter nahe, dass er und sein Wissen nicht geschätzt werden, sondern dass er nur als Kostenfaktor verstanden wird, dann kann Wissensmanagement nicht erfolgreich sein.

Ein erfolgreiches Wissensmanagement ist nicht abhängig von einem System, sondern von der Systematik. Es kommt darauf an, das Wissensmanagement in die Kundenservice-Organisation als zentralen Bestandteil einzubinden.

Die Kultur des Teilens

Innerhalb der Customer-Service-Abteilung ist es nicht für alle Mitarbeiter selbstverständlich, das eigene erworbene

Wissen zu teilen. Der Umgang mit den verschiedenen Kundenanfragen, der Umgang mit einem bestimmten Prozess, das Verhalten im Falle einer emotionalen Kundenbeschwerde am Telefon werden oft als „eigenes Wissen“ geschützt mit der Intention, unentbehrlich für den Arbeitgeber zu bleiben. Dem kann man nur entgegenwirken, indem von den Führungskräften eine entsprechende „Kultur des Teilens“ vorgelebt wird, das heißt, man teilt das Wissen aktiv, kommuniziert und fordert auf es gleichzutun. Grundsätzlich sollte dabei gelten: Jeder im Unternehmen darf jegliches dokumentiertes Wissen sehen und lesen.

Die Einführung des Wissensmanagement

Die Implementierung von Wissensmanagement im Customer Center ist von folgenden wichtigen Phasen geprägt:

PHASE 1: VORBEREITUNG

- ▶ Personelle Verankerung – Beteiligte suchen und Organisation und Rollen definieren
- ▶ Projektbeteiligte schulen und vorbereiten
- ▶ Kultur des „Teilens von Wissen“ definieren, vorleben und kommunizieren

PHASE 2: STRUKTUR SCHAFFEN

- ▶ Ziele für die Strukturierung des vorhandenen Wissens definieren
- ▶ Messbarkeit der Ziele sicherstellen
- ▶ Bewusstsein schaffen für die Unterschiedlichkeit von Wissensarten
- ▶ Bestandsaufnahme des bereits vorhandenen (dokumentierten) Wissens

PHASE 3: DURCHFÜHRUNG

- ▶ Wissensstruktur anlegen (z. B. Dateisystem, Software etc.)
- ▶ Vorhandenes, bereits dokumentiertes Wissen in eine Basis einpflegen
- ▶ Entlang der Prozesse im Customer Center das explizite Wissen vervollständigen
- ▶ Iterativ durch alle Themen und Bereiche die Wissensbasis nach und nach erweitern
- ▶ Nach erstmaliger Erfassung des Wissens laufende Pflege sicherstellen (Motto: Pflege und Aktualität vor zusätzlichem Wissen!)

Der Einsatz von Software

In unserer Beratungspraxis treffen wir auf die verschiedensten Formen des softwaregestützten Wissensmanagements. Da ist alles vorhanden – von der unstrukturierten Dokumentensammlung bei jedem Mitarbeiter auf dem persönlichen Laufwerk bis hin zur zentralen Ablage in einem unternehmensweiten administrierten und gepflegten Knowledge-Management-System.

Bei den Anbietern von Wissensmanagement-Systemen trifft man auf ein breites Angebot mit den verschiedensten Schwerpunkten und Ausprägungen. Eine vollständige Darstellung dieses wachsenden Marktes sprengt den Rahmen dieser kurzen Einführung. In Orientierung an einem der führenden Anbieter auf diesem Gebiet möchte ich jedoch nachfolgend darstellen, welche Handlungsfelder, Bausteine und Komponenten ein Knowledge Management-System tangiert:

Definition von Rollen und Rechten, zum Beispiel

- ▶ Anwender
- ▶ Workflowbeteiligte
- ▶ Chefredakteure
- ▶ Redakteure
- ▶ Co-Redakteure
- ▶ Wissensmanager
- ▶ Übergeordnete Wissensmanager
- ▶ Technische Admins
- ▶ User-Gruppen
- ▶ Organisationseinheiten

Ordnung und Struktur

- ▶ Definition der Wissensarten
- ▶ Festlegung Zielsystem
- ▶ Kategoriestructur
- ▶ Ordnungskriterien (z. B. Standorte, Produktgruppen, Organisationseinheiten)

Mandantenfähigkeit

- ▶ Anwendungsbereiche
- ▶ Suchprofile
- ▶ Oberflächen

Freigabesysteme

- ▶ Workflows
- ▶ Personengruppen
- ▶ Marktfreigabe
- ▶ Übersetzungen
- ▶ Nachrichtenfunktionen





© iStock

→ **Kollaboration: Wissenskultur**

- ▶ Informationsflüsse
- ▶ Service-Level für abzuarbeitende Aufgaben
- ▶ Reporting
- ▶ Pflege und versionsgesteuerte Aktualisierung
- ▶ Kanäle
- ▶ Applikation für den Service
- ▶ Unterstützung für Vorgänge
- ▶ Selfservice für Kunden
- ▶ App-Anbindung
- ▶ Website-Anbindung
- ▶ Vernetztes Portal

Das Fazit

Das Wissen eines Unternehmens – oder auch das Wissen der Mitarbeiter des Unternehmens – ist mindestens genauso wertvoll wie Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Hard- und Software oder sonstiges Anlagevermögen. Im Dienstleistungssektor ist es meistens DER wichtigste Faktor für den heutigen und zukünftigen Erfolg, denn zum Beispiel die Dienstleistungen in einem Service Center werden für den Kunden umso hochwertiger, je mehr diese auf Basis von Erfahrung und Wissen ausgeführt werden.

Findet kein nachhaltiges Wissensmanagement statt, dann ergeben sich große Nachteile für ein Unternehmen. Im Zuge von Strukturänderungen, Outsourcing oder Ähnlichem werden dann die Mängel besonders deutlich, denn häufig ist der Großteil des Wissens bezüglich der Erbringung der Dienstleistung nur in den Köpfen der Mitarbeiter. Sobald eine oder mehrere Schlüsselpersonen ausscheiden, geht Wissen verloren und muss teuer und mühsam neu generiert werden.

Grundsätzlich sollte gelten: Jeder im Unternehmen darf jegliches dokumentiertes Wissen sehen und lesen.

Bei zunehmendem Mitarbeitermangel ist es außerdem sehr wichtig, die besten Arbeitsbedingungen für eine erfolgreiche und befriedigende Arbeit im Service zu bieten. Denn Mitarbeiter fühlen sich vor allem dort wohl, wo sie richtig und vollständig beraten können und damit einen guten Job machen.

So wird das Managen von Wissen immer mehr zu einer noch wichtigeren Komponente. Es geht um die Bereitstellung des relevanten Wissens für die Organisation und den Kunden in allen Kanälen, und zwar einheitlich. Erst die zentrale Ablage der Vereinbarungen, Richtlinien und Handlungsanweisungen sichert Relevanz, Vollständigkeit, Aktualität und nachhaltige Sicherung für das Unternehmen.

AUTOR:
MICHAEL FÜRST, JUNOKAI

**PRÄSENZ ERHÖHEN.
UMSATZ STEIGERN.**



B2B
business-cards

www.intre.cc/b2b/

INTRE
PREMIUM

BUSINESS. SUCCESS. MANAGEMENT.



FANTASTISCH Kundenbegeisterung TRAINIEREN.

Beschwerde & Reklamation, drohender Kundenverlust, Kundenrückgewinnung

Talente-Suche . Beratung . Training . Begleitung . Teaming

Ansprechpartner: Thomas Herzlinger
+43 664 191 00 48, office@tasticx.com



tasticX[®]
DIE KUNDENBEGEISTERUNGSMACHER

www.tasticx.com

DIGITALISIERUNG AM POINT OF SALE

KOMPETENZZENTRUM HANDEL
WEISS, WIE ES GEHT

Der neue Leitfaden des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Handel zeigt auf, wie die Digitalisierung des stationären Verkaufsorts gelingen kann. Im Fokus: Die Wahl der passenden Technologien, Planung und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen und Implementierung in die Customer Journey.

Welche digitale Technologie bietet meinem Geschäft wirklichen Mehrwert? Was gibt es in der Planung und Umsetzung zu beachten? Und wie kontrolliere ich die Wirksamkeit? Diese Fragen stellen sich viele Händler im stationären Handel, wenn es um den Einsatz von digitalen Technologien geht. Im neuen Leitfaden des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Handel „Mit Digitalisierung am Point of Sale überzeugen – Lösungen für den stationären Verkaufsort kundenorientiert wählen, planen und umsetzen“ bekommen sie Antworten. Denn: Dass der stationäre Handel sich angesichts des rasant wachsenden Onlinehandels verstärkt digital aufstellen muss, ist längst kein Geheimnis mehr. Damit die Digitalisierung des Ladengeschäfts erfolgreich gelingt, müssen Händler zielgruppenorientiert und weitsichtig Maßnahmen implementieren.

„Wir kennen eine Vielzahl an Digitalisierungsmöglichkeiten für den stationären Handel, die nicht nur Mitarbeitende und Prozesse unterstützen, sondern letztendlich das Einkaufserlebnis der Kundschaft in vielen unterschiedlichen Punkten entlang des Einkaufsprozesses maßgeblich steigern. Mithilfe unseres neuen Leitfadens möchten wir Händler im Digitalisierungsprozess unterstützen und den stationären Handel stärken“, erläutert Chani S. Ehlis, Projektreferentin am Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel am IFH KÖLN.

Schritt für Schritt zum digitalen Erfolg

Im ersten Schritt hilft der neue Leitfaden Händlern dabei, ihre Ziele in puncto stationäre Digitalisierung zu setzen und kundenorientierte Lösungen auszuwählen. Im zweiten Schritt werden konkrete Hilfestellungen bei der praktischen Planung, Umsetzung und Evaluation der Digitalisierungsmaßnahmen gegeben. Darüber hinaus bietet er in Form einer Checkliste eine übersichtliche Zusammenfassung aller Fragen, die Händler sich im gesamten Prozess ihrer Digitalisierungsstrategie am Point of Sale stellen sollten.

Unterstützung durch die Experten des Kompetenzzentrums

Mit dem Ziel, Digitalisierung für den Handel der Zukunft zielführend zu nutzen, veröffentlicht das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel in regelmäßigen Abständen Leitfäden und Broschüren zu verschiedenen Themen und aktuellen Fragestellungen. Der neueste Leitfaden zum Thema Digitalisierung am Point of Sale ist ab sofort auf der Website des Kompetenzzentrums Handel kostenlos zum Download verfügbar. Die Experten des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Handel bieten ergänzend zu den Leitfäden Unterstützung durch Informationsveranstaltungen, Kleingruppenworkshops und Unternehmenssprechstunden an.

INFOS: Mittelstand-Digital
Ansprechpartnerin: Isabel Gull, WIK GmbH,
i.gull@wik.org

Auf der Suche nach dem Gin des Lebens?



**GIN
GEORGE**

www.gingearge.com

MEDIENINDUSTRIE PROFITIERT VON COVID-19

Robust und krisensicher wie kaum eine andere Branche: Die Mediennutzung ist während der Covid-19-Pandemie in allen Segmenten gestiegen. Vor allem die Nachfrage nach TV- und Video-Inhalten hat von den Lockdowns profitiert, aber auch redaktionelle Inhalte, soziale Netzwerke und Gaming-Angebote boomen wie nie zuvor. Das geht aus dem aktuellen Medien-Trend-Barometer der Managementberatung Horváth hervor.

Die Befragungsergebnisse liefern ein deutliches Bild: Über alle Segmente hinweg stieg der Medienkonsum enorm – und damit auch der Optimismus in der Branche. Besonders stark profitieren Anbieter digitaler Programmangebote. Zwei von drei Befragten geben an, dass sich ihr Konsum von TV- und Videoinhalten während der Corona-Pandemie massiv gesteigert hat. Ähnlich stark ist das erhöhte Interesse bei redaktionellen Inhalten (67 Prozent), Social Media (64 Prozent) und Gaming (53 Prozent). „Eine der Ursachen sehen wir in den Covid-19-bedingten Einschränkungen im Live-Segment“, sagt Horváth-Studienautor Oliver Köttnitz.

Zahlungsbereitschaft wächst mit

Gut für Medienproduzenten: Die Zahlungsbereitschaft für TV- und Videostreaming, redaktionelle Plattforminhalte sowie Musik und Games wurde durch die Pandemie kaum gebremst. Trotz allgemein stagnierender Einkommen erreichten kostenpflichtige Digital- und Streamingangebote die höchsten Marktanteile in ihren Segmenten. Corona erweist sich so als Riesenchance für die Medienindustrie und zusätzlicher Booster für Bezahlinhalte. Für Anbieter zählt umso mehr, dass sie glaubwürdige, qualitativ hochwertige und kundenorientierte Inhalte bereitstellen.

Diese Entwicklung ist keinesfalls vorübergehend. Die Studienergebnisse zeigen, dass das Wachstum in allen Segmenten nachhaltig ist. So geht der überwiegende Anteil der Befragungsteilnehmer – und das über alle Altersgrup-

pen hinweg – davon aus, dass das veränderte persönliche Medienkonsumverhalten nach der Pandemie auf dem aktuellen hohen Niveau beibehalten wird. Am stärksten dauerhaft profitieren redaktionelle Inhalte – 70 Prozent der Befragten wollen den gewachsenen hohen Level ihres Nachrichtenkonsums weiterhin beibehalten.

Konsumenten wollen mitgestalten

Der gesteigerte Medienkonsum hat gravierende Auswirkungen auf die Produzenten von Nachrichten und Unterhaltungsangeboten – auch deshalb, weil sich mit den jüngeren und digital versierteren Empfängern die Nachfrage weg von „linearen“ hin zu selbstbestimmten beziehungsweise On-Demand-Programmangeboten (Streaming) wandelt. Digitale Angebote sorgen für das immense Wachstum in den Kernsegmenten der Branche, also TV und Video, Musik, Gaming, soziale Netzwerke und redaktionelle Medien. Das jüngere und junggebliebene Publikum wünscht sich allerdings nahtlose Multi-Device-Unterhaltung, will aktiv ins Programm eingebunden werden und dieses mitunter sogar mitgestalten.

Das erhöht den Druck auf die Medienhäuser: Content-Überangebote sowie neue Geschäfts- und Erlösmodelle erfordern zusätzliche Innovationsbereitschaft – und sie führen dazu, dass Medieninhalte, Kanäle und E-Commerce-Angebote zusammenwachsen. In letzter Konsequenz fordern Konsumenten segmentübergreifende, konvergente

→ Unterhaltungsprogramme mit integrierten Shopping-Erlebnissen, breite und hochwertige Mediatheken. Diese Entwicklung wird zu einer weitergehenden Segmentierung des Marktes und zu neuen, direkten Vertriebskanälen führen.

Technologie pusht Konsum

Das Tempo der Veränderungen resultiert aus dem rasanten technologischen Fortschritt und den so veränderten Konsumentenerwartungen. Durch leistungsstarke Endgeräte, höhere Bandbreiten von mobilen Datenverbindungen, datenbasierten Empfehlungen und integrierten Shopping-Technologien werden individualisierte, flexibel abrufbare und konvergente Nachrichten- und Unterhaltungsprogramme erst möglich. Die Verbraucher fragen aktiv nach, das zwingt bestehende Medienhäuser dazu, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und die Monetarisierungsfrage zu stellen. Weitergehende Content- und Technologiepartnerschaften sind zu erwarten.

Horváth-Studienautor Oliver Köttnitz prognostiziert, dass der anhaltende Boom digitaler Streaming-Angebote zu einer wachsenden Anzahl neuer Plattformmodelle führen wird. „Für Medienproduzenten wichtig: Um den digitalen Vertrieb der eigenen Inhalte zu stärken, müssen eigene Endkundenbeziehungen aufgebaut und etabliert werden. Die veränderten Konsumentenpräferenzen begünstigen geradezu die Entwicklung und Verbreitung neuer Produkte und Geschäftsmodelle, etwa Cloud-Gaming-Abomodelle, interaktive Serienformate oder Live-Konzerte in Videospielen.“

Klassische Werbung stirbt

Parallel arbeitet die Branche mit Hochdruck an der Einführung integrierter E-Commerce-Lösungen, zum Beispiel „Shoppable-TV-Technologien“. Dafür gibt es gute Gründe: Mehr als die Hälfte der Befragungsteilnehmer wünscht sich eine stärkere Konvergenz von TV-/Video-Inhalten mit E-Commerce-Angeboten. Die Zuschauer würden Produkte, die sie in einer TV-Serie oder einem Film sehen, am liebsten gleich direkt über den Fernseher oder das mobile Endgerät kaufen.

Diese „integrierte Werbung“ ist allerdings nicht ganz unumstritten, wie auch die jüngsten Influencer-Klagen wegen Schleichwerbung vor dem Bundesgerichtshof in Karlsruhe

Der sichtbare Abwärtstrend der klassischen Werbung ist nachvollziehbar. Immer mehr Konsumenten nutzen soziale Netzwerke, um ihren Nachrichtenhunger zu stillen.

zeigen. Umgekehrt verfehlt „klassische“ Werbung in redaktionellen Medien immer mehr ihre Wirkung. Die Ergebnisse des Medien-Trend-Barometers zeigen, dass nur noch 38 Prozent der Befragten regelmäßig Produkte kaufen, auf die sie durch Werbung in redaktionellen Medien aufmerksam geworden sind.

Soziale Medien im Aufwind

Der sichtbare Abwärtstrend der klassischen Werbung ist nachvollziehbar. Immer mehr Konsumenten nutzen soziale Netzwerke, um ihren Nachrichtenhunger zu stillen. Laut Horváth Trend-Barometer überholen die sozialen Netzwerke mit einem Nutzungsanteil von 53 Prozent TV- und Video-Angebote ebenso wie redaktionelle Print- und Online-Medien als Quelle für Nachrichteninhalte. Auch der Podcast-Hype findet seine Begründung: Beim Konsum redaktioneller Inhalte rangieren Radiosendungen klar vor Videobeiträgen.

Nachfrage pusht neue Kanäle

All diese Entwicklungen führen zu einer weitergehenden vertikalen Integration innerhalb der gesamten Medienbranche und somit zu verschwimmenden Grenzen in der traditionellen Wertschöpfungskette. Köttnitz: „Wir können vorhersehen, dass Plattformanbieter immer mehr zu Produzenten eigener Inhalte werden und Anbieter exklusiver Inhalte durch eigene Streaming-Angebote direkte Vertriebskanäle zum Endkunden schaffen werden.“

www.horvath-partners.com

AUTOR: RED.

Verbindung schaffen!

www.servotel.com



Call Center
Info Center
Support Center
Store Center
E-Mail Center
Pharma Center
Travel Center
Lift Center
Outbound Center
Facility Center
Ticket Center
System Schnittstellen
Online Terminkalender
Online Wissensdatenbank

 **SERVOTEL**

Servotel CallCenter Dienstleistungen GmbH
Guglgasse 15, 1110 Wien, Austria
Freeline: 0800 / 0800 78
E-Mail: info@servotel.com



