



Qualitätsmanagement im Kundenservice

Exzellenten Kundenservice mit 'Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®'

Tom Buser
Yukon Daylight,
Business Architects



Inhalt

1	Einführung.....	3
2	Service Industrialisierung und Kundenorientierung.....	3
3	Next Generation Customer Service	4
4	Das Qualitäts- und Managementsystem	5
5	Der Weg zur Zertifizierung	7
6	Der Weg ist das Ziel	9
7	Fazit.....	10
8	Selbsttest.....	11
9	Weiterführende Informationen	12

1 Einführung

Das Thema Qualitätsmanagement genießt in der produzierenden Industrie seit Jahren einen hohen Stellenwert. Vermehrt lassen sich auch Dienstleistungsorganisationen auf das Thema ein und erkennen den Nutzen von Qualitätszertifizierungen. Das Schweizer Beratungshaus YukonDaylight hat zusammen mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) ein Kombizertifikat auf der Basis von EN15838 (Customer Contact Center) und ISO9001 (Qualitäts- und Managementsystem) entwickelt. Die Zertifizierung ist weltweit gültig und genießt einen hohen Stellenwert in der Fachwelt. Das Zertifikat befähigt Unternehmen operationelle Exzellenz im Kundenservice zu erzielen. Es hilft, die Erwartungen von Kunden und Auftraggebern konstant und nachhaltig zu erfüllen und sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

2 Service Industrialisierung und Kundenorientierung

Das Kombizertifikat greift zwei global ausgeprägte Trends auf: Die Service Industrialisierung und Kundenorientierung. In unserer immer stärker von Dienstleistungen geprägten Wirtschaft wird die Industrialisierung von Services zum Erfolgsfaktor. Was bedeutet das: Im Zentrum steht das Prozessmanagement, indem Dienstleistungen ähnlich der Herstellung von physischen Produkten standardisiert und automatisiert werden. Die Abläufe werden ‚End to End‘ aus Kundensicht beschrieben. Alle beteiligten Stellen werden lückenlos eingebunden. Sie alle verpflichten sich, ihren Beitrag zur Erfüllung des Kundenanliegens in der definierten Zeit und Qualität abzuliefern.

Produkte und Dienstleistungen gleichen sich in der globalisierten Welt immer mehr an. Die Kundenorientierung und der Service am Kunden entwickeln sich zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Alle jagen dieselben Kunden, der Service am Kunden ist der Schlüssel zur Differenzierung vom Wettbewerb. Eine hohe Prozesseffizienz zur raschen Erfüllung der Kundenbedürfnisse sowie eine konsequente Kundenorientierung zur Aufnahme von neuen Kundenbedürfnissen sind zentrale Zielsetzungen. Die nachhaltige Erfüllung von Kundenerwartungen als Basis für Kundenzufriedenheit ist in einer hoch kompetitiven Wirtschaft der Schlüssel zur Erhaltung und Entwicklung des Kundenstammes.

In diesem Kontext sind Kundenservice Organisationen eigentliche Archetypen, welche von beiden Trends – Service Industrialisierung und Kundenorientierung - gleichwertig betroffen sind. Sie sind das Herzstück einer kundenorientierten Unternehmensausrichtung, gleichzeitig müssen sie als ‚Fabrik‘ funktionieren und dadurch einen hohen Wertbeitrag im Sinne der Prozesseffizienz und der gewünschten Servicequalität liefern.

3 Next Generation Customer Service

Viele Service Center sind in Form von Call Center in den 90er Jahren mit dem Ziel aufgebaut worden, die Kunden effizient abzufertigen. Das merkte man auch. Der Druck auf die Effizienz und damit auf die Kosten, trieb die Warteschlangen in die Höhe, drückte auf die Mitarbeiterkompetenz und deren Stimmung und tat eines ganz bestimmt nicht: die Kundenzufriedenheit steigern. Im neuen Jahrtausend sprach die Branche dann von Contact Centern oder Service Centern, die über verschiedene Kontaktkanäle umfassende Services anbieten. Das hat den Grundstein gelegt, aus dem Call Center als Kostenverursacher einen internen Serviceanbieter mit wesentlichem Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung zu entwickeln. Ein guter Kundenservice erhöht nachweislich die Kundentreue. Das haben mittlerweile die meisten Unternehmen erkannt. Trotzdem wird er in vielen Unternehmen noch stiefmütterlich behandelt. Dabei könnten mit hervorragenden Service Angeboten auch neue lukrative Umsatzfelder erschlossen werden. Wir brauchen eine neue Generation von Kundenservice, die das ermöglicht.

Für diese neue Generation bildet die operationelle Exzellenz die Basis. Die Service Organisation muss sich klar werden, welche Geschäftsfälle im Vordergrund stehen und wie die dazugehörigen Prozesse die Organisation durchlaufen sollen. Es empfiehlt sich, hierbei immer nach der Maxime ‚erst die Pflicht, dann die Kür‘ mit den Basisdienstleistungen zu beginnen. Die Grundlagen müssen sitzen, damit der Kunde bereit ist, mit weiterführenden Themen ans Service Center zu gelangen.

Für die gesamte Organisation muss transparent sein, welche Dienstleistungen in welcher Zeit angeboten und abgewickelt werden. Ein Mitarbeitender im Kundenservice kann so mit gutem Gewissen dem Kunden ein verbindliches Leistungsversprechen abgeben. Das wiederum setzt voraus, dass die Geschäftsfälle vom ersten Kundenkontakt bis zur kompletten Erfüllung des Anliegens mit den nachgelagerten Fachstellen durchgängig abgewickelt werden können. Die Prozesse müssen immer mit der Vorgabe ‚Was ist für den Kunden ideal?‘ erarbeitet werden. Ein ideal gestalteter Prozess gibt uns die Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter und an die Technik vor und nicht umgekehrt.

Herausforderungen und Ziele

Dass es keineswegs selbstverständlich ist, die tatsächlichen Kundenbedürfnisse zu verstehen, macht eine Studie von Bain & Company deutlich. Untersucht wurde die Selbsteinschätzung von Unternehmen in Bezug auf die gelieferten Kundenerlebnisse. Die Studie kam dabei zu ernüchternden Ergebnissen. So wurden insgesamt 362 Firmen Fragen zu „Kundenorientierung“ und „Customer Experience“ gestellt. Von diesen befragten Firmen gaben 95 % an, sie seien „kundenorientiert“. Diese überaus positive Selbsteinschätzung wurde zudem durch das Resultat einer weiteren Frage untermauert, ob dem Kunden „ausgezeichnete Kundenerlebnisse“ geliefert werden. Immerhin 80 % der befragten Unternehmen bestätigten auch diese Aussage.

Das Ernüchternde daran wird im zweiten Teil der Studie deutlich, in der die Kunden der befragten Unternehmen die gemachten Kundenerlebnisse einschätzen sollten. Nur 8 % der Kunden konnten bestätigen, dass ausgezeichnete Customer Experiences vorlagen.

4 Das Qualitäts- und Managementsystem

Um operationelle Exzellenz im Kundenservice zu erreichen wird die Organisation auf die aktuellen Qualitätsstandards ausgerichtet. Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme SQS hat zusammen mit YukonDaylight die ‚Best Practices‘ für Kundenservice Organisationen definiert. Auf der Basis von EN15838 (Customer Contact Center) und ISO9001 (Qualitäts- und Managementsystem) wird ein Kombizertifikat angeboten, das den Standard für exzellente Betriebsführung im Kundenservice definiert. Damit können Qualität und Effizienz gesteigert und Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Qualität als abstrakter Begriff wird fass- und lebbar und kann ständig verbessert werden.



Abbildung: Zertifikatsarchitektur.

Die Architektur des Management Systems ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘ gliedert sich in die Gestaltungsbereiche Kunden und Produkte, Struktur und Prozesse und Mitarbeiter und Technologie. Diese Gestaltungsbereiche gilt es zu analysieren und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess laufend zu optimieren. Wie gut man die Gestaltungsbereiche optimiert hat, lässt sich an der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit der Prozessüberlegenheit, der Führungsmaturität und der Zielerreichung messen. Gesteuert wird das gesamte System durch die Strategie und die Führung des zu Untersuchenden Unternehmens oder Unternehmensbereichs.

‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘ wird durch das Kombizertifikat ISO 9001/EN15383 erreicht. Die ISO Norm stellt ein weltweit gültiges Management System dar, das sich nach folgenden acht Managementgrundsätzen ausrichtet:

- 1) Kundenorientierung:** Organisationen sind von ihren Kunden abhängig und sollten daher gegenwärtige und künftige Kundenbedürfnisse verstehen, sie sollten die Anforderungen der Kunden erfüllen und danach streben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.
- 2) Führung:** Führungskräfte sorgen für die einheitliche Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und aufrecht erhalten, in dem die Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.

- 3) **Einbeziehung der Mitarbeitenden:** Die Mitarbeitenden sind auf allen Ebenen der prägende Faktor der Organisation. Ihre umfassende Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation zu nutzen.
- 4) **Prozessorientierung:** Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.
- 5) **Systemorientiertes Management:** Prozesse, die miteinander in Wechselwirkung stehen, als System zu erkennen, zu verstehen und zu steuern trägt dazu bei, die Ziele der Organisation effektiv und effizient zu erreichen.
- 6) **Ständige Verbesserung:** Die kontinuierliche Verbesserung aller Leistungen sollte eine ständige Aufgabe der Organisation sein.
- 7) **Sachliche Entscheidungsfindung:** Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.
- 8) **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfung beider Seiten.

EN 15838 ist eine europäische Norm die Qualitätsverbesserung in Customer Contact Centern. Im Zentrum stehen Kosteneffizienz durch Prozessoptimierung, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Werteverständnis und Vertrauensbildung in der gesamten Service Organisation.

Zusammen bilden diese Beiden Normen als Kombizertifikat ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘. Das Kombizertifikat wird von der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) und YukonDaylight für Service Organisationen wie Service Center, Kundendienste, Helpdesk und Anbieter von Call Center Dienstleistungen empfohlen

5 Der Weg zur Zertifizierung

Es werden drei Schritte auf dem Weg zur Zertifizierung nach EN15838 und ISO9001 unterschieden:

1. Schritt: Health Check

Standortbestimmung der Kundenservice Organisation hinsichtlich der Normenanforderungen aus EN15838 und ISO9001 und Identifikation von möglichen Gaps. Dieser Health Check dauert je nach Organisationsgrösse rund zwei Tage und wird mit Hilfe einer detaillierten Checkliste durchgeführt. Dabei werden Management und ausgewählte Mitarbeitende interviewt und in Vor Ort Besuchen ein umfassendes Bild über den Reifegrad sowie Stärken und Optimierungspotentiale der Organisation erstellt.

Nach erfolgtem Health Check erhält das Management der Service Organisation eine detaillierte Auswertung hinsichtlich der Zertifizierungsreife in Form eines Berichts. Daraus wird ersichtlich wo welche Organisationsentwicklungsmaßnahmen nötig sind um den Benchmark der Norm zu erfüllen. Auch wenn keine Zertifizierung angestrebt wird, bringt ein Health Check einen hohen Nutzen und stellt eine umfassende Standortbestimmung bezüglich Qualitäts- und Managementnormen und Best Practices dar.

Beim Health Check wird auf Basis der Normen ISO 9001 und EN 15838 die Ausprägung in den folgenden Bereichen analysiert:

- **Allgemeine Anforderungen zum Qualitätsmanagementsystem**
 - Strategie und Ziele der Organisation
 - Qualitätsrichtlinien
 - Gesetzliche Grundlagen
 - Qualitätsmanagementhandbuch
- **Verantwortung der Leitung**
 - Reporting System
 - Entwicklung der organisationellen Leistungsfähigkeit
 - Wertbeitrag des Kundendienstes für das gesamte Unternehmen
- **Ressourcen Management**
 - Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden
 - Sicherstellung der Skills (Rekrutierung, Ausbildung, Coaching)
 - Prüfung der Wirksamkeit
- **Produkt- und Dienstleistungsrealisierung**
 - Service Level Agreements
 - Servicekatalog
 - Operational Level Agreements
 - Realisierungsprozesse
 - Unterstützung durch Informationstechnologie
- **Messung, Analyse und Verbesserung**
 - Messung der Kundenzufriedenheit
 - Messung der Kundentreue/-vertrauen
- **Erhebung und Umgang mit Prozesskennzahlen**

2. Schritt: Close the Gap

Umsetzung von Projekten zur Schliessung der Lücken. In diesem Schritt werden Projekte und Massnahmen definiert, welche den Reifegrad der Abteilung hinsichtlich den Normenanforderungen gezielt fördern. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung der Organisation, um die Geschäftsanforderungen noch besser erfüllen zu können.

3. Schritt: Zertifizierungsaudit

Prüfung der Organisation. Überreichung des Zertifikats ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘ mit einer Gültigkeit von drei Jahren. Die Auditierung wird abschliesslich durch akkreditierte Auditoren der neutralen und unabhängigen SQS durchge-

führt. Das Audit dauert je nach Organisationsgrösse rund drei Tage und umfasst Interviews mit Management und Mitarbeitern sowie Vor-Ort-Besuchen. Aufrechterhaltungsaudits von einem Tag Dauer werden jährlich durchgeführt. Rezertifizierungen erfolgen nach drei Jahren.



Abbildung: Zertifizierungslogos der Helsana Kundendienste

YukonDaylight hat beim Kundendienst der Schweizerischen Post einen Health Check durchgeführt und konnte diesem Bereich im Unternehmen einen hohen Reifegrad bestätigen. Dazu Jean-Pierre Boillat, Leiter Kundendienst, Schweizerische Post (Bild): „Seit der Inbetriebnahme des Kundendienstes der Schweizerischen Post im Jahre 2005 haben wir unglaublich viel in die Optimierung der Serviceerbringung investiert. Wir waren aber trotz guter Kundenfeedbacks nie sicher, ob wir wirklich auch das Optimum leisten. Mit dem Health Check von YukonDaylight wurde uns ein sehr guter Service bestätigt, aber auch die letzten Lücken zu ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘ aufgezeigt.“

6 Der Weg ist das Ziel

Das Qualitäts- und Managementsystem im Kundenservice stellt im Wesentlichen vier Aspekte sicher.

- 1) Alle Organisationsteilnehmer arbeiten einheitlich und alle anfallenden Arbeiten sind organisiert und deren Abarbeitung durchgängig geregelt.
- 2) Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden wird hinsichtlich der zu erbringenden Arbeiten sichergestellt.
- 3) Das Management trifft Entscheidungen auf Basis von quantifizier- und messbaren Kriterien und überprüft laufend, ob die Führungsentscheide auch die gewünschten Effekte gebracht haben.
- 4) Der Wertbeitrag der Kundendienste ist für das gesamte Unternehmen transparent.

Primäres Ziel ist es die Organisation gezielt und nachhaltig hin zu Prozessüberlegenheit und Sicherstellung der angestrebten Servicequalität zu entwickeln. Im Fokus steht die ständige Verbesserung der Kundenprozesse. Mit einer Zertifizierung begeben wir uns auf den Weg des ständigen bewussten organisationellen Lernens.

Ziele und Nutzen:

- Stärkung des Bewusstseins für Kundenorientierung
- Nachhaltige Sicherung des Qualitätslevels im Service
- kontinuierliche Verbesserung des Service am Kunden
- Effiziente und fehlerresistente Kundenservice Organisation
- Generierung von zusätzlichem Kundennutzen mit Potential für Zusatzumsatz
- Optimierung der Organisation und der Prozesse
- Wettbewerbsvorteil durch Best Practice Ansatz
- Marketing nach „Innen“ und „Aussen“ durch Zertifizierung mit einem weltweit anerkannten Zertifikat
- Compliance mit regulatorischen oder vertraglichen Anforderungen
- Unabhängige externe Beurteilung der Leistungsfähigkeit.

7 Fazit

Die Einführung von ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘ bewirkt die Systematisierung aller Tätigkeiten rund um den Service am Kunden. Dabei werden die Kundenprozesse umfassend und abteilungsübergreifend betrachtet. Die Forderungen von ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘ können nahtlos in die Unternehmensprozesse integriert und zu einem umfassenden Managementsystem ausgebaut werden. Dazu Michael Meier, Leiter Kompetenzzentrum Kundenservice der Helsana Gesundheitsversicherung: „Wir sehen einen Wettbewerbsvorteil für Helsana mit dem Best Practice Ansatz. Die Kunden sollen unser Bestreben nach exzellentem Service spüren. Intern konnten wir die wichtige Rolle des Kundenservice unterstreichen und den Qualitätsgedanken in die gesamte Organisation tragen. Dem Management geben die Richtlinien eine gewisse Leitlinie vor. Führungsentscheidungen können fundierter und besser getroffen werden können. Für uns zeigt diese Zertifizierung in die richtige Richtung im Sinne einer Professionalisierung des Themas Kundenservice.“.

8 Selbsttest

Sind Sie reif für ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘? Die folgenden Fragen geben Ihnen im Sinne einer groben Selbsteinschätzung ein Bild der Anforderungen an eine Zertifizierung mit ‚Best Practice in Customer Service (EN15838/ISO9001)®‘

	Ja - Nein
Unterhalten Sie eine Service Organisation für interne oder externe Kunden?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist der Service am Kunden für Ihr Unternehmen wettbewerbsrelevant?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist das Thema Qualität in Ihrer Organisation adressiert?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist Ihre Service Organisation formal dokumentiert (Organisation, Ziele, Verantwortlichkeiten, Prozesse?)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Werden die Service Qualität in der Service Organisation überwacht, gemessen und ständig verbessert?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Messen Sie die Kundenzufriedenheit?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Werden Prozesse gemessen, beherrscht und ständig verbessert?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besteht ein durchgängiger Zielsetzungsprozess?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist durch die oberste Leitung sichergestellt, dass die Kundenerwartungen erfüllt werden und die Kundenzufriedenheit ermittelt wird?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sind die Verantwortungen sowie die gegenseitigen Beziehungen aller Abteilungen und Mitarbeitenden stufengerecht festgelegt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Verfügt das Unternehmen über ein bedarfsgerechtes Ressourcenmanagement?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist die Infrastruktur geeignet zur Umsetzung der definierten Services und deren qualitativen und terminlichen Zielsetzungen?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist ein kundenbezogener Prozess inklusive After-Sales Aktivitäten festgelegt und umgesetzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist ein Entwicklungsprozess für neue Services festgelegt und umgesetzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ist ein Prozess für die Behandlung von Reklamationen festgelegt und umgesetzt?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

9 Weiterführende Informationen

Weiterführende Informationen über Zweck und Nutzen der Zertifizierung nach ‚Best Practice in Customer Service®‘ gibt es als YukonDaylight Factsheet auf der Homepage www.yukondaylight.com

Über YukonDaylight – Business Architects

Business Strategies. Deployed. Mit YukonDaylight realisieren Unternehmen ihre strategischen Projekte. Unsere High Performance Teams sind auf den Aufbau und die Optimierung von Organisationen spezialisiert. YukonDaylight arbeitet nach dem innovativen Dosulting® Ansatz einem lösungs- und umsetzungsorientierten Beratungsansatz. Damit werden konkrete Projektergebnisse rasch möglich und Veränderungen können nachhaltig umgesetzt werden.

YukonDaylight vereint Branchenwissen aus IT, Telekommunikation, Finanzen, Life Science und der Industrie. Das Unternehmen wickelt Projekte ab und übernimmt für seine Kunden Management on time Aufgaben. Das unabhängige Beratungsunternehmen wurde 2006 in Basel gegründet, ist in Besitz des Managements und beschäftigt rund zehn hoch qualifizierte Mitarbeitende.

Die Firma ist spezialisiert auf drei Practices: Business Development, CRM und Customer Service sowie IT Management.

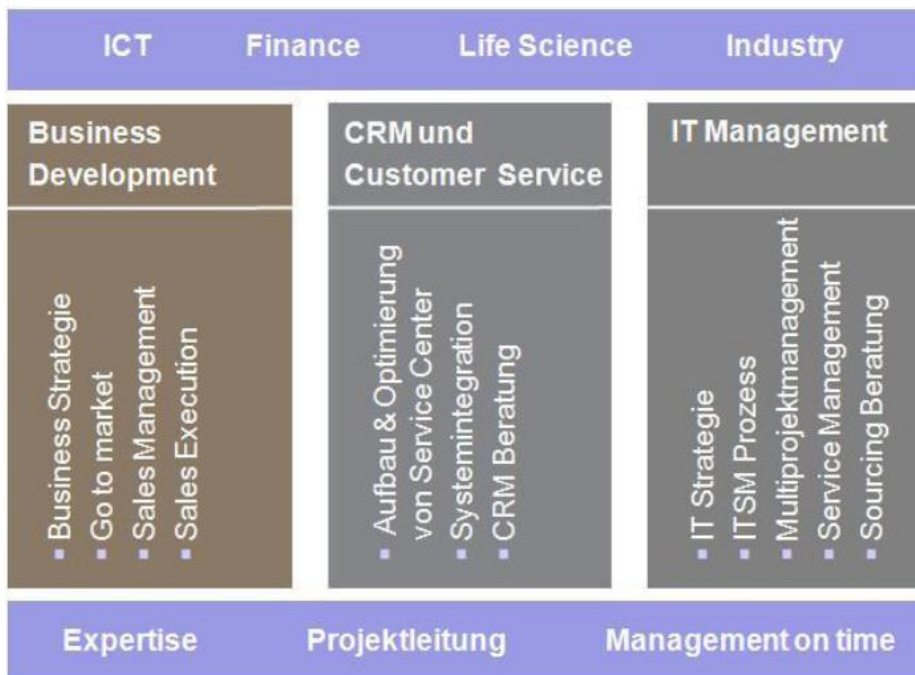


Abbildung: YukonDaylight Dienstleistungsportfolio