

Die Stärken von Mensch und Maschine kombinieren

Der Schlüssel zum Erfolg im harten Konkurrenzkampf liegt im so genannten Frontoffice: dem Zusammenspiel zwischen gutem Personal und geeigneten technischen Hilfsmitteln.

—VON JEFFREY F. RAYPORT UND BERNARD J. JAWORSKI

overview Gute Produkte und eine Erhöhung der Produktivität genügen längst nicht mehr, um im immer härteren **Konkurrenzkampf** mithalten zu können. Ebenso wichtig ist die **Qualität der Dienstleistungen** und ein **überzeugender Auftritt** gegenüber den Kunden. Für eine **optimierte, erfolgreiche Interaktion**, die beispielsweise über **Call Center, E-Shops** oder **Telefon** stattfindet, müssen die **Fort-schritte in der Dienstleistungstechnologie** immer wieder neu überdacht und **geschickt genutzt** werden. Um sich von der Konkurrenz abzuheben und Kunden zu gewinnen beziehungsweise zu halten, braucht es eine **intelligente Arbeitsteilung** zwischen Personal und Technologie, die die jeweiligen Stärken beider Mittel kombiniert.



JEFFREY F. RAYPORT
ist Gründer und Vorsitzender von Markespace, einer Tochterfirma des internationalen Beratungsunternehmens Monitor Group, und Harvard-Professor.
jrayport@markespaceglobal.com



BERNARD J. JAWORSKI
ist «Market Chair» bei Monitor Group und «Chief Idea Officer» bei Markespace. bjaworski@markespaceglobal.com

Wie werden Kunden heute angesprochen, bedient und gepflegt? Typischerweise erfolgt die Ansprache durch Werbung, Direct Mails oder Websites, die Bedienung geschieht im physischen oder elektronischen Laden (E-Shop) und die Kundenpflege telefonisch via Call Center oder schriftlich über Support Seiten im Internet. In all diesen Fällen handelt es sich um eine Mischung von menschlichen und maschinellen Aktivitäten: Manager entscheiden, was zu tun ist; die Ausführung erfolgt dann durch das Personal.

Dieses wird in zunehmendem Masse durch technische Einrichtungen und Apparate unterstützt – schliesslich geht es ja darum, ständig mehr zu leisten. Was hingegen meist fehlt, ist ein Schnittstellensystem, das die verschiedenen Methoden und Aktivitäten koordiniert und integriert. Dieser Mangel ist erstaunlich, denn es ist ja längst bekannt, dass der Einsatz von Personal und Maschinen ohne ausreichende Koordination (und mitunter gar mit entgegengesetzten Zielen) höchst problematisch ist: Die Komplexität nimmt zu, die Kosten explodieren, und am Schluss sind auch noch die Kunden unzufrieden.

Es ist aber durchaus möglich, dieses typische Problem vieler Betriebe durch eine sorgfältige Restrukturierung sauber zu lösen und sich so einen markanten Vorteil im Wettbewerb zu verschaffen. Tatsächlich entscheidet sich

an diesem Punkt, welche Unternehmen in Zukunft zu den Gewinnern und welche zu den Verlierern gehören werden.

In der Wirtschaftswelt wird der Begriff «Restrukturierung» üblicherweise mit Aktivitäten hinter der Bühne – also im Backoffice – assoziiert. Dabei passt das Prinzip der Restrukturierung (meist geht es um eine Neuordnung der Geschäftsprozesse im Lichte der vorhandenen Kapazitäten) ebenso gut ins heutige «Frontoffice»: Es ist die Schnittstelle zu den Kunden, die das Erscheinungsbild jedes Unternehmens prägt – sie darf nicht nur, sie muss sogar ständig neu überdacht werden. Dies umso mehr, als für die Interaktion mit den Kunden immer wieder neue, innovative Technologien entwickelt werden.

Das «Frontoffice» muss überzeugen

Inzwischen leben wir sogar in einer Zeit, in der diese Interaktion für viele Unternehmen der einzige Bereich ist, in dem sie noch einen Wettbewerbsvorteil erlangen können. Dass es so weit gekommen ist, hat vier hauptsächliche Gründe:

1. Wir leben in einer Zeit der Massenprodukte. Die Wirtschaft leidet zusehends an Überkapazitäten, die Margen werden immer kleiner und die Lebenszyklen immer kürzer. Für einen Grossteil der Unternehmen gibt es in den meisten Branchen nur noch wenige und seltene Gelegenheiten, sich mit Pro-

Jede gute Kundenschnittstelle funktioniert auf vier verschiedenen Ebenen	
Eigenschaften von Schnittstellen	Technische Fortschritte
Physische Ebene Eigenschaften: Ausreichend prominent vertreten, von angenehmer Erscheinung.	Zunehmende Verfügbarkeit und Präsenz von «intelligenten» Geräten: Notebooks, BlackBerrys, Smart Phones, PDAs, High-Tech-Uhren, MP3-Player etc.
Kognitive Ebene Eigenschaften: Kann Muster erkennen, intelligente Schlüsse ziehen, sich verbal klar ausdrücken.	Exponentieller Anstieg der Rechenleistung: Diese verdoppelt sich alle zwei Jahre, und zwar noch mindestens bis 2011.
Emotionale Ebene Eigenschaften: Ist respektvoll, aufmerksam, kundenbezogen.	Geräte werden menschlicher: Ein Roboter des MIT Media Lab in Cambridge (USA), der Kizmet genannt wird, kann Gesichtsausdrücke über visuelle Sensoren lesen, zuhören und mit eigenen Gesichtsausdrücken in sozial und emotional passender Weise reagieren.
Synaptische Ebene Eigenschaften: Es bestehen gute Verbindungen zu andern kundenbezogenen Ressourcen.	Globale Einbindung in Informationsnetzwerke: Alle Geräte sind zunehmend via Internet oder andere Netzwerke miteinander verbunden.

duktneuheiten nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

2. Die Qualität der Dienstleistungen ist für viele Kunden sehr wichtig, in vielen Fällen sogar noch wichtiger als die Leistung oder der Preis.

3. Der Dienstleistungssektor in der Wirtschaft hat so stark expandiert, dass es immer schwieriger geworden ist, für das Frontoffice gut qualifiziertes Personal zu finden. Betroffen sind vor allem Fluggesellschaften und die Hotellerie, aber auch Einzelhändler fast aller Branchen. Gefragt sind Mitarbeiter, die gut mit Menschen umgehen können, Fremdsprachen beherrschen, analytische Fähigkeiten haben und zudem über emotionale Intelligenz verfügen. Solches Personal ist teuer – und wird es auch bleiben, da die Nachfrage steigt, während die Baby-Boom-Generation aus der Arbeitswelt herauswächst.

4. Es kommen laufend neue Technologien auf den Markt, die die Mitarbeiter im Frontoffice unterstützen oder sogar ersetzen. Eine ganze Reihe von Kundendienstleistungen, die einst von Menschen verrichtet wurden, sind von Automaten übernommen worden, die ihre Aufgabe rund um die Uhr erfüllen – in vorhersagbarer und konstanter Qualität. Wobei solche Maschinen nicht nur

Routine-Jobs erledigen, sondern zusehends auch anspruchsvollere Aufgaben – bis hin zur selbstständigen Betreuung von Kunden – erledigen. Und diese gewöhnen sich langsam daran, bei einer zunehmenden Zahl von Dienstleistungen mit Automaten statt Menschen konfrontiert zu werden.

Emotionale Technik

Eine Kundenschnittstelle ist ein Ort, an dem versucht wird, eine Beziehung mit Kunden aufzubauen, sei es nun durch Menschen, Automaten oder eine Kombination von beiden. Das Ziel ist in jedem Fall das gleiche: Die Schnittstelle muss die Bedürfnisse der Kunden erfüllen – und dies mit Vorteil besser als vergleichbare Schnittstellen der Konkurrenz. Wenn das gelingt, gewinnt man zufriedene und loyale Kunden, und auch der erhoffte finanzielle Erfolg lässt nicht lange auf sich warten (zumindest bei einem vernünftigen Business-Modell).

Der Erfolg einer Kundenschnittstelle entscheidet sich auf vier verschiedenen Ebenen (siehe auch Tabelle auf dieser Seite):

- ▶ bei der physischen Präsenz und dem Erscheinungsbild,

- ▶ bei der Erkennung von Kunden sowie der Fähigkeit, intelligente Schlüsse zu ziehen und sich verbal klar auszudrücken,
- ▶ beim emotionalen Verhalten,
- ▶ beim Einbeziehen möglichst vieler kundenbezogener Ressourcen.

Das Ziel bei der Restrukturierung des Frontoffice besteht zunächst darin, sämtliche Kundenschnittstellen auf den vier genannten Ebenen fit zu machen. Dafür muss die richtige Kombination von Personal und Technologie gefunden werden.

Im Gegensatz zu früher geht es nicht mehr einfach darum, Routinearbeiten wie die Verarbeitung von Zahlen zu automatisieren, um so das Personal für vertiefte Kundenkontakte freizustellen. Dank moderner Technologie lassen sich heute nämlich auch Kundenkontakte ein schönes Stück weit automatisieren – wobei technische Einrichtungen mitunter selbst auf der Ebene des emotionalen Verhaltens mithalten oder menschliche Arbeitskräfte gar übertreffen können. Beim letzten – und wichtigsten – Restrukturierungsschritt geht es dann darum, die optimierten Schnittstellen zu einem Gesamtsystem zu integrieren.

Als Tom Davenport (Präsident am Babson College für Informationstechnologie und Management) und Michael Hammer (ehemaliger Professor in Massachusetts am Institut für Technologie) das Konzept der Restrukturierung 1990 in separaten Fachartikeln zum ersten Mal formulierten, riefen sie dazu auf, die Strukturierung der Arbeitsabläufe angesichts der massiv gesteigerten IT-Kapazitäten neu zu überdenken.

Revolution im Frontoffice

Damals wurden Computer noch vorwiegend eingesetzt, um einzelne Arbeitsabläufe zu beschleunigen. Die anderen Stärken der Informationstechnologie – zum Beispiel die Möglichkeit, unterschiedliche Prozesse nahtlos zu verknüpfen – lagen noch brach.

Die Restrukturierung des Frontoffice geht heute sogar noch weiter. Sie nutzt die neuen Möglichkeiten der Technologie, um die Interaktion mit und die Betreuung von Kunden zu revolutionieren. Während die erste Restrukturierungsbewegung sich noch darauf beschränkte, die Geschäfte mit einem Unternehmen durch die Verbesserung der internen Abläufe zu erleichtern, zielen die Anstrengungen heute darauf ab, auch die persönlichen, ästhetischen und emotionalen Attribute der Kundeninteraktionen ins Kalkül einzubeziehen.

Als Mittel stehen dabei sämtliche Möglichkeiten zur Diskussion, die dazu beitragen, das Wachstum zu maximieren und gleichzeitig die Kosten zu reduzieren: die geschickte Kombination von Personal und technischen Einrichtungen (so genannte Ergänzung), der Einsatz von Netzwerken, um Arbeitsplätze an einen günstigeren Ort zu verlegen (Dislokation), bis zum vollständigen Ersatz von Menschen durch Automaten (Substitution).

Zu den einzelnen Schritten einer Frontoffice-Restrukturierung gehören:

1. Kundenwünsche und den eigenen Nutzen berücksichtigen.
2. Die technischen Möglichkeiten nutzen.
3. Den richtigen Schnittstellentyp wählen.
4. Den richtigen Ort wählen.
5. Das System als Ganzes optimieren.

1. Kundenwünsche und den eigenen Nutzen berücksichtigen

Die Anforderungen der Kunden an eine Kundenschnittstelle sind vielfältig: Sie erwarten Information, Beratung, sozialen Austausch, Bestätigung, Diskretion etc. und manchmal schlicht und einfach Effizienz. Am besten ist es, wenn Sie als Anbieter die Kunden nach ihren konkreten Bedürfnissen und Wün-

schen fragen, Ihre eigenen Angebote und jene der Konkurrenz prüfen und dann die Kundenschnittstelle entsprechend konzipieren. Wobei Sie natürlich auch den Nutzen berücksichtigen sollten, den Sie als Unternehmen daraus ziehen möchten.

2. Die technischen Möglichkeiten nutzen

Wenn Sie wissen, was Ihre Kundenschnittstelle leisten sollte, müssen Sie die Realisierungsmöglichkeiten prüfen. Beachten Sie dabei, dass die Technologie bereits heute so weit ist, im Bereich der Kundenbetreuung gewisse Aufgaben zu übernehmen, die bisher Menschen vorbehalten waren (siehe Tabelle auf der linken Seite).

Die Zukunft: menschliche Charakterzüge bei Robotern

Effizienz in den Unternehmensprozessen ist sicher ein Erfolgsfaktor im Wettbewerb, aber nicht der wichtigste. Entscheidender ist die Kundenpflege. Doch bei solchen Aufgaben sind **maschinelle Systeme**, die Menschen zusehends unterstützen oder gar ersetzen, **rasch überfordert**. Man sollte deshalb versuchen, ihnen menschliche Charakterzüge beizubringen – genauso, wie man früher versucht hat, menschlichen Arbeitskräften maschinenähnliche Eigenschaften anzutrainieren.

Am weitesten denkt bei dieser kühnen Idee der als «Roboterpapst» bekannt gewordene **österreichische Wissenschaftler Hans Moravec**, der Maschinenintelligenz direkt mit biologischer Intelligenz vergleicht. Seiner Ansicht nach gehören die heutigen automatischen Rasenmäher und Staubsauger zur ersten Roboter-Generation, die zwar einfache Aufgaben erledigen können, aber aus dem Konzept fallen, sobald sich die Begleitumstände dynamisch ändern. Sie sollen innert eines Jahrzehnts abgelöst werden durch **Zweitgenerations-Roboter**, die über die **kognitiven Fähigkeiten** einer Maus verfügen. Ums Jahr 2040 erwartet Moravec die dritte Generation, die sich wie Affen

mental trainieren lässt und so eine primitive Art von Bewusstsein erlangen kann. Nochmals ein Jahrzehnt später rechnet Moravec dann mit **Universalrobotern, die über menschenähnliche intellektuelle Fähigkeiten** verfügen. Interessant ist die Feststellung, dass bereits die heutigen primitiven Roboter – Paradebeispiel dafür ist der Roboterhund **«AIBO» von Sony** – bei den Menschen Emotionen auslösen, die sie früher nur gegenüber Mitmenschen oder Tieren gezeigt haben. Es besteht also guter Grund zur Annahme, dass Menschen (und damit Geschäftskunden) auch auf **Maschinenintelligenz ansprechen** – vor allem, wenn diese geschickt verpackt ist.

Genauso, wie die Leute im späten 19. Jahrhundert nicht glauben wollten, dass dampfbetriebene Textilmaschinen mehr Output in besserer Qualität zu tieferen Preisen ermöglichen würden, können sich heute nur wenige Leute vorstellen, dass Automaten eines Tages fähig sein werden, **Kundenbeziehungen** auf zufriedenstellende Weise **zu initiieren und zu pflegen**. Doch wie schon damals könnten die Zweifler eines Besseren belehrt werden.

Die nächste Generation von Bancomaten

Bancomaten, wie wir sie heute kennen, sind erst der Anfang. Wohin die Entwicklung führen könnte, zeigt das Beispiel der First Direct Bank im englischen Leeds. Diese ist nicht nur Grossbritanniens schnellstwachsende Bank, sondern sie hat auch die **loyalsten Kunden im ganzen Land**, wie unabhängige, seit 1991 jährlich durchgeführte Umfragen ergeben haben. Die hohe Zufriedenheit der Kunden hat einen Grund, der auf den ersten Blick erstaunen mag: First Direct, eine Tochter der Midland Bank, hat nämlich **keine einzige physische Filiale**; man kann das Finanzinstitut lediglich per Telefon oder online besuchen. Die meisten Kundenmitarbeiter haben nicht mal grosse Bankerfahrung – dafür sind sie ganz auf Kundenpflege getrimmt. Sie werden dabei durch ein **innovatives Informationssystem** unterstützt, das neben den

individuellen Finanzdaten auch die Persönlichkeit und Vorlieben jedes einzelnen Kunden berücksichtigt. Dank dem System wissen die Kundenberater bei jedem wiederkehrenden Kunden gleich von Anfang an, was es zu diskutieren gibt, und vor allem auch wie. Fragt man die Kunden nach ihren Erfahrungen, sagen viele, die **Kontakte und Deals mit der First Direct seien die persönlichsten**, die sie je mit einem Finanzinstitut (oder sogar überhaupt mit einem grossen Unternehmen) erlebt hätten. Das Resultat: eine **Kundenzufriedenheit von über 90 Prozent** und fast keine Wechsel zur Konkurrenz. Wenn ein Bankkonto bei der First Direct saldiert wird, so kann das praktisch nur zwei Gründe haben: entweder ist der Kunde ausgewandert, oder er ist gestorben.

3. Den richtigen Schnittstellentyp wählen

Je nach Art der gewünschten Interaktion gibt es dafür auch den optimalen Schnittstellentyp: entweder den Personallastigen (zum Beispiel für ein Restaurant), den Maschinenlastigen (etwa für einen Verkaufsautomaten oder E-Shop) oder eine Mischung von beiden (zum Beispiel für ein Call Center). Je nach Auswahl der Schnittstellen werden die Kundenreaktionen und Kostenfolgen völlig unterschiedlich sein; es handelt sich daher um eine strategische Unternehmensentscheidung. Die richtige Kombination von Mensch und Maschine erhöht die Stärken von beiden, macht aber gleichzeitig auch ihre Schwächen sichtbar. Menschliche Stärken sind zum Beispiel der Umgang mit Ausnahmen oder die Vermittlung von Mitgefühl, umgekehrt sind sie teuer und schwierig zu kontrollieren. Maschinen wiederum sind stark in der Verarbeitung von Routineaufgaben, dafür ist die Interaktion mit ihnen unpersönlich und eintönig. Tatsächlich braucht ein gutes Front-

office Maschinen, um die Defizite der Menschen zu kompensieren, und Menschen, um die Defizite der Maschinen zu kompensieren.

4. Den richtigen Ort wählen

Die Restrukturierung des Frontoffice erfordert auch eine Ortswahl: Dienstleistungen können lokal erbracht werden (zum Beispiel in Verkaufsläden) oder aus der Ferne (zum Beispiel über ausgelagerte Betriebe oder elektronisch über ein Netzwerk). Dabei geht es nicht nur um die Kosten. Mindestens ebenso wichtig ist, dass die globalen Netzwerke neue strategische Möglichkeiten bieten. Die richtige Wahl hängt davon ab, ob es vorteilhaft ist, wenn die Dienstleister physisch in der Nähe der Kunden sind, oder ob die Interaktion ebenso gut auf Distanz erfolgen kann.

5. Das System als Ganzes optimieren

Für den Erfolg mitentscheidend ist, dass nicht bloss die einzelnen Kundenschnittstellen optimiert werden, sondern auch das System als Ganzes. Unter-

suchungen haben gezeigt, dass die wertvollsten Kunden die so genannten Multi-Kanal-Kunden sind, die gleichzeitig mehrere Schnittstellen benutzen. Um das grosse wirtschaftliche Potenzial dieser Kunden zu nutzen, ist eine Optimierung des Gesamtsystems unerlässlich.

Intelligente Arbeitsteilung

Unternehmen, die im zunehmend harten Wettbewerb bestehen möchten, müssen agieren. Doch die klassischen Möglichkeiten – Kreation neuer Angebote und Erhöhung der Produktivität – sind zusehends schwieriger zu realisieren und bringen oft auch nicht mehr die erhofften Resultate. Erfolgversprechender ist es, die Fortschritte in der Dienstleistungstechnologie geschickt zu nutzen und auf diese Weise die Interaktion mit den Kunden zu optimieren.

Das Rezept dazu heisst «Restrukturierung des Frontoffice». Zwar wird eine solche zahlreiche Arbeitsplätze verlagern oder gar eliminieren, umgekehrt wird sie aber auch neue Arbeitsgelegenheiten schaffen. Um das nötige Gleichgewicht zu finden, braucht es eine intelligente Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine, die die jeweiligen Stärken beider kombiniert. Diese Aufgabe wird für die meisten Unternehmen zum strategischen Imperativ werden – wer hier versagt, dürfte es in Zukunft schwer haben, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Literatur

Rayport, J. F.; Jaworski, B. J. (2004): *Best Face Forward*. In: *Harvard Business Review*, 12/2004.