

Jacqueline Irrgang

Leitfaden Kundenservice

Exzellenter Service
in allen Phasen
des Kundenkontakts



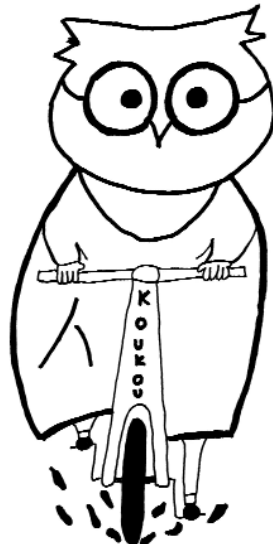
GABAL

Einleitung

Eine Eule in Griechenland

Wahrscheinlich möchten Sie Koukou erst einmal etwas näher kennen lernen: Koukou liebt Griechenland, und ihr Hobby ist das Fahrradfahren. Sehnsüchtig denkt sie an ihren letzten Urlaub zurück und erinnert sich lebhaft an den guten Kundenservice auf Kreta. Sie kennen das – ein Fahrrad hat die schlechte Angewohnheit, ab und an repariert werden zu müssen. Das passiert in Deutschland und auf Kreta – und so beginnt sie, den griechischen Kundenservice mit dem deutschen zu vergleichen. Das fällt ihr leicht, denn ihr ist im Urlaub und zu Hause etwas ganz Ähnliches widerfahren.

Bleiben wir in Deutschland: Um in Form zu bleiben, geht Koukou walken, außerdem fährt sie natürlich viel Fahrrad. An einem traumhaft schönen Frühlingssamstag will sie sich auf ihr Fahrrad schwingen, um einen Ausflug zu machen. Radhose, Radhandschuhe und Radbrille – derart durchgestylt begibt sie sich in ihre Garage, dort steht ihr Fahrrad.



Mit Entsetzen stellt sie fest: Die Speiche ist defekt. Was nun? Es ist Samstag, der Fahrradhändler hat aber noch geöffnet. „Eine Speiche auswechseln – das kann ja nicht so schwierig sein“, denkt sie sich und schiebt das Fahrrad zum Händler.

**Kundenservice
in Deutschland**

Der Radhändler schaut sich das Fahrrad an und spricht sein Urteil: „Ihre Speiche ist kaputt. Das können wir Ihnen heute aber nicht mehr machen. Einer unserer Fahrradmechaniker ist krank, der andere hat Urlaub. Wenn es ganz dringend ist, bis übermorgen vielleicht!“

Zwei fahrradlose Tage – das fällt Koukou schwer, aber was will sie an ihrem Schicksal ändern? Also erhält sie einen Reparaturschein mit Angaben zu Namen, Adresse und Marke des Fahrrads; der Reparaturauftrag ist verzeichnet, oben rechts steht die Reparaturnummer. Der nette Radhändler weist sie noch freundlich, aber mit strenger Miene darauf hin, dass eine Herausgabe des Fahrrads nur gegen Vorlage des Reparaturscheins erfolgen kann und sie diesen deswegen auf keinen Fall verlieren dürfe.

**Deutsche
Gründlichkeit**

Als Koukou gerade gehen will, packt sie doch noch die Neugier. Warum nur dauert es so lange, eine Speiche auszuwechseln? Sogleich ist der Mechaniker in seinem Element und erklärt ihr ausführlich, wie kompliziert und aufwendig es sei, eine Speiche zu wechseln:

**Teurer
Kundendienst**

- Ein IHK-geprüfter Fahrradmechaniker-Geselle baut die alte Speiche aus und ersetzt sie durch eine neue.
- Dann spannt er die Felge in die Speichenzentriermaschine ein.
- Wenig später erscheinen Höhen- und Seitenschlag auf dem Display.
- Nach dem ersten Zentrieren gibt es nur 1,3 mm Seitenschlag.
- Noch ein wenig Feinarbeit – und schon läuft die Speiche wieder rund.

Zwei Tage später. Koukou steht mit dem Reparaturschein an der Kasse. Und erfährt, dass die mittels EDV erstellte Rechnung folgende Positionen aufweist:

Speiche	0,30 €
Rad ein- und ausbauen und Felge zentrieren ergeben laut einer Zeitwerttabelle 0,75 Zeiteinheiten*	51,00 €
Zwischensumme	51,30 €
+ 19 % Mehrwertsteuer	9,75 €
Gesamtsumme	<u>61,05 €</u>

Anmerkung:

* Die Zeiteinheit ist die Zeit, die ein mittelmäßig begabter IHK-geprüfter Fahrradmechaniker-Geselle benötigt, um eine Speiche zu erneuern. Dies dauert wohl eine Dreiviertelstunde, womit die 0,75 Zeiteinheiten zu erklären sind. Da eine Mechanikerstunde mit 68,- € zu verrechnen ist, ist mittels eines einfachen Dreisatzes der Arbeitslohn mit 54,- € zu veranschlagen.

Kundenservice – mal anders Ein Jahr später fliegt Koukou nach Kreta. Im Gepäck befindet sich ihr Fahrrad, denn sie möchte auf dieser wunderbaren Insel die Natur radelnd erkunden. In der ersten Woche genießt sie das schöne Wetter und fährt durch die wirklich sehr schöne Landschaft – auch über unbefestigte Straßen. Das hätte sie besser bleiben lassen. Denn es kommt, was kommen musste, die Speiche hält den schlechten Straßen nicht stand und reißt. Oh Gott, nicht schon wieder zwei Tage ohne Fahrrad. Die Erfahrung in Deutschland steht ihr noch lebhaft vor Augen. Nach langem Suchen findet sie endlich ein Fahrradgeschäft.

In dem winzigen Laden steht ein uralter Schrank. Auf der gegenüberliegenden Seite eine Werkbank mit Schraubstock. Der Boden besteht aus roten Ziegelsteinen, die vom harten Werkstattalltag ein wenig mitgenommen aussehen. Als Koukou in den Laden schaut, steht der Meister Nikos vor dem Eingang, die Hände lässig an seinen Blaumann gelehnt. Er hebt kurz die Hand, winkt einem knatternden Moped zu und brüllt: „Jassu Kostas, ti kanis?“ – das heißt: „Hallo Kostas, wie geht es Dir?“ Nikos sieht so aus, als könne ihn nichts, aber auch wirklich gar nichts aus der Ruhe bringen.

Begeisterter Service Koukou schiebt ihr Fahrrad in den Laden und versucht zu erklären, dass die Speiche gerissen ist. Nikos entblättert das Hinterrad und sucht nun umständlich nach einer passenden Speiche. Schließlich

scheint er eine passende Speiche gefunden zu haben. Er spannt die Achse in den Schraubstock ein. Jetzt läuft er wieder zum Schrank und sucht irgendetwas. Ein Strahlen leuchtet auf seinem Gesicht. Er hat eine Ölbüchse in der Hand.

Oh Gott, was will er denn damit? Er soll das Rad doch nicht ölen. Als er Koukous verdutztes Gesicht sieht, macht er eine Geste, die so was wie „keine Panik“ bedeuten soll. Nikos stellt die Blechbüchse genau unter die Felge und dreht sie einmal. Da ist wohl noch ein kleiner Achter drin. Neues Zentrieren, Felge über Blechbüchse justieren, drehen – alles läuft perfekt.

**Begeisternder
Service**

Koukou schaut das Rad kritisch an und muss zugeben, dass Nikos das echt gut hingekriegt hat. „Exi ewro“, meint Nikos. Koukou legt die 6 Euro auf den Tisch und freut sich auf den nächsten Ausflug.

Auf diesem Ausflug hat sie genügend Gelegenheit, über die zwei Erlebnisse nachzudenken und sie miteinander zu vergleichen. Was den Kundenservice angeht: Sie wundert sich über die erheblichen Unterschiede. Und darum lautet die erste Frage, die sie in ihrem Blog stellt: Was ist Kundenservice – und warum soll ich ihn überhaupt anbieten?

**Kundenservice:
Was ist das?**

1. Fragen zum Kundenservice

Vision und Kundenkenntnis In diesem Kapitel wird beschrieben, was Kundenservice ist und warum ein Unternehmen ihn anbieten sollte. Es zeigt Koukou, dass dazu eine Strategie und Vision notwendig ist. Und: Um einen Kundenservice aufzubauen, benötigt ein Unternehmen profunde Kenntnis über seine Kunden.

Was ist Kundenservice – und warum soll ich ihn überhaupt anbieten?

Definition Unter Kundenservice verstehen wir generell eine organisatorische Einheit in einem Unternehmen, die alle Kundenwünsche bearbeitet und entgegennimmt, die nach dem Verkauf eines Produktes entstehen.

Kundenwünsche erfüllen Der Kauf des eigentlichen Produkts, etwa eines Fahrrads, ist bereits Vergangenheit. Nun wünscht der Kunde eine Reparatur des Fahrrads. Er könnte aber auch Zubehörteile kaufen oder eine Garantieleistung in Anspruch nehmen. Alle genannten Leistungen fallen unter den Kundenservice. Im Kundenservice wünscht sich der Kunde

- einen kompetenten Ansprechpartner,
- der erreichbar ist,
- ihn versteht,
- ihm schnell weiterhilft und
- schließlich eine Lösung findet, mit der er zufrieden ist.

Kommen wir zurück zu Koukous Erfahrungen: Worin liegt der Unterschied zwischen dem deutschen und dem griechischen Kundenservice?

- Der deutsche Kundenservice wird bürokratisch organisiert. Der Chef oder das Unternehmen stellt Regeln auf, die eingehalten

Was ist Kundenservice – und warum soll ich ihn überhaupt anbieten?

werden müssen. Da ist wenig Raum für Kreativität. Mal eben etwas zwischendurch reparieren – das geht gar nicht.

- Der griechische Kundenservice ist unkompliziert und trotzdem effektiv. Der Radhändler hat Spaß bei der Arbeit. Der Aufenthalt in der Werkstätte und der Kreta-Urlaub bleiben beim Kunden daher in guter Erinnerung.

In Zeiten sich angleichender Produkte und Preise stellt der Kundenservice ein elementares Unterscheidungsmerkmal dar. Der Kunde kauft dort, wo neben Produkt und Preis auch der Service stimmt. Das bedeutet: Kundenservice ist eine Philosophie, die im gesamten Unternehmen gelebt wird. Das gilt für kleine Unternehmen genauso wie für die Global Player.

Service als Unterscheidungsmerkmal

Bei größeren Unternehmen gibt es Abteilungen, die als erste Anlaufstelle für Kunden fungieren. Hier hilft nicht Nikos, sondern ein Mitarbeiter, der eine Anfrage telefonisch oder schriftlich entgegennimmt. Die Organisationseinheiten, in denen die meisten Anfragen telefonisch oder schriftlich eingehen, werden auch Call-Center oder Kundenservice-Center genannt.

Kundenservice-Center

Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen Kundenservice bieten. Ob der Kundenservice mit Hilfe eines Kundenservice-Centers umgesetzt werden soll, ist abhängig von der Größe des Unternehmens, vom Produkt und letztendlich von den Kosten. Ein Beispiel aus der EDV-Branche zeigt, wie wichtig Kundenservice heutzutage ist:

Beispiel für Kundenservice

Die Firma Dell hatte ihren Kundenservice nach Indien ausgelagert. Grund: Die Arbeitskräfte dort sind billig. Leider sprechen sie ein schlechtes Englisch. Dell hat daraufhin die Mitarbeiter im amerikanischen Englisch geschult.



Trotz der gut geschulten Mitarbeiter haben sich die Kunden massiv beschwert. Der Auftragseingang ging stark zurück. Dell sah sich gezwungen, den Kundenservice wieder zurück nach Texas zu holen und von einheimischen Mitarbeitern durchführen zu lassen.

1. Fragen zum Kundenservice

Wettbewerbsvorteil durch Service

Die Geschichte zeigt, dass es nicht ausreicht, ein Kundenservice-Center zu unterhalten. Die Mitarbeiter im Kundenservice-Center müssen die Bedürfnisse der Kunden nachvollziehen und ihre Sprache verstehen können. Und sie sollten über die Kompetenz verfügen, den Fall des Kunden abschließend und zufrieden stellend zu bearbeiten. Das bedeutet: Bei vergleichbaren Produkten und Preisen bietet guter Kundenservice einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Erfolgsfaktor CI

Die Einrichtung von Kundenservice-Centern sowie guter Kundenservice alleine reichen jedoch noch nicht aus. Das Unternehmen braucht überdies eine auf den Kunden ausgerichtete Corporate Identity, eine Unternehmensidentität, die für ein gutes Bild nach außen und ein gutes Image sorgt. Denn fatal ist es, wenn ein Kundenservice-Center zwar im Unternehmen existiert, aber schlechte Publicity dem Image des Unternehmens schadet: Wenn ein Unternehmen für schlechte Schlagzeilen sorgt, prägt sich das ein und kann zu Auftragsverlusten führen.

Imageschaden: Beispiel Siemens

Dass ein Imageschaden einen guten Kundenservice ad absurdum führen kann, zeigt das folgende Beispiel:

Beispiel



Siemens war einmal ein gesundes Unternehmen mit einer klaren Ausrichtung. Da alle Global Player dazugekauft und sich breit aufgestellt haben, musste Siemens ähnlich handeln.

Siemens war früher dafür bekannt, gute Ingenieure zu haben und die besten Maschinen zu besitzen. Dann kamen nach und nach die Bereiche PC, Telefonanlagen, Handys und sogar ACDs (Automatic Call Distribution) mit entsprechender Call-Center-Software hinzu. Mit dem Kerngeschäft hatten diese Bereiche nichts mehr zu tun.

Schließlich konzentrierte sich das Management wieder auf die „alte“ Kernkompetenz und verkaufte die Handysparte an BenQ. Der Bereich der Telekommunikation wurde aufgelöst. Auf diese Art und Weise war Siemens auf einen Schlag eine Menge Mitarbeiter los. Es fand ein Betriebsübergang statt. BenQ ging in die Pleite. Die Mitarbeiter, die teilweise 10 bis 15 Jahre lang bei Siemens beschäftigt waren, verloren ihren Arbeitsplatz. Viele rutschten in Hartz IV ab.

Welch ein Imageschaden für Siemens!

Was ist Kundenservice – und warum soll ich ihn überhaupt anbieten?

Ein anderes Beispiel ist die Deutsche Telekom: Die Telekom wundert sich, dass ihr Jahr für Jahr die Kunden davonlaufen. Ein Koloss von Staatsunternehmen sollte plötzlich als AG agieren. Das Gros der Mitarbeiter aber waren Beamte. Anstatt ein vernünftiges Change Management zu betreiben, wurde die Telekom in drei Bereiche aufgeteilt:

- T-Com: zuständig für die Festnetzsparte
- T-Mobile: zuständig für den Bereich Mobilfunk
- T-Systems: zuständig für IT-Lösungen und Beratungen

Das Ergebnis: Die Bereiche konkurrierten untereinander, und das auf dem Rücken des Kunden. Es gibt zwar die einheitliche Magenta-Farbe und ein einheitliches Logo, aber das ist dann auch schon alles, was man über die Corporate Identity sagen kann. Kein Wunder also, dass es inhaltlich keine klare Ausrichtung gibt, also auch keine klare Vision. Den Mitarbeitern fehlt daher jegliche Orientierung. Was zur Folge hat, dass sie mehr mit sich selbst beschäftigt sind als mit dem Kunden.

Der Vorstand gab 2007 bekannt, dass er 50.000 Mitarbeiter in eine Servicegesellschaft auslagern will. Konkret bedeutet das: Die Mitarbeiter haben 6,5 Prozent weniger Geld im Portemonnaie und müssen nun 38 Stunden in der Woche arbeiten. Dafür sollen sie nun auch noch besseren Kundenservice bieten. Wie verrückt ist diese Welt? Im August 2008 dann der nächste Schlag: Viele Call-Center (Kundenservice-Center) sollen geschlossen werden, weil sie nicht rentabel sind.

Wir lernen daraus:

- Mitarbeiter brauchen klare Ziele und Vorgaben.
- Je unklarer die Vision des Unternehmens ist, desto weniger weiß der Mitarbeiter, was er tun soll. Er beschäftigt sich dann mehr mit seinen eigenen Problemen als mit denen des Kunden.
- Für gute Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden ist eine Unternehmensidentität Voraussetzung.

Beispiel Telekom

Fehlende Vision

Umfeld muss stimmen

Was ist Kundenservice – und warum soll ich ihn überhaupt anbieten?



Koukou weiß nun:

Kundenservice ist eine organisatorische Einheit, die alle Kundenwünsche bearbeitet und entgegennimmt. Guter Kundenservice sichert die Existenz des Unternehmens. Allerdings muss auch das Umfeld stimmen (Image und Corporate Identity). Wichtig ist die Einrichtung eines Kundenservice-Centers.

Koukou fragt sich im Blog:

Ich habe verstanden, dass die Einrichtung eines Kundenservice-Centers alleine nicht ausreicht. Die Unternehmensidentität und das Image müssen ebenfalls beachtet werden, damit ein Unternehmen als Einheit wahrgenommen wird. Nun sind auch die Begriffe „Vision“ und „klare Ziele“ genannt worden. Gehört das denn auch dazu? Und wenn ja: Wieso benötigt ein Unternehmen eine Vision?

Wieso benötigt ein Unternehmen eine Vision?

Definition „Vision“

Eine Vision beschreibt einen idealen Zustand, der in der Zukunft liegt. Wenn sich das Unternehmen entschieden hat, einen Kundenservice über ein Service-Center anzubieten, besteht der nächste Schritt darin, eine Vision zu erarbeiten. Dabei sollte die Vision klar auf den Kunden fokussiert sein. Die Vision ist für jeden Mitarbeiter im Unternehmen bindend und stellt sicher, dass sie mit eindeutigen Zielvorgaben arbeiten können. Visionen verdichten sich oft in Leitsätzen – Beispiele sind:

- Wir verkaufen Qualität zu günstigen Preisen. (Ebay)
- Wir machen mobil. (Deutsche Bahn)
- Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause. (Landesbausparkasse)
- Wir machen den Weg frei. (Volks- und Raiffeisenbanken)

Fragen zur Visions- Ausarbeitung

Alles Denken und Handeln muss an der Vision ausgerichtet werden. Der Weg zu einer Vision führt zunächst über folgende Fragen:

- Wer sind unsere externen Kunden?
- Was ist unsere Kernkompetenz, was ist unser Alleinstellungsmerkmal?

Wieso benötigt ein Unternehmen eine Vision?

- Welches Marktsegment wollen wir abdecken?
- Welche Produkte wollen wir wie anbieten?
- Wer sind für uns interne Kunden?

Aus der Beantwortung dieser Fragen lässt sich dann die Vision ableiten: Nehmen wir an, der Geschäftsführer eines Unternehmens, das Bügeleisen herstellt, hat die Aufgabe, die Unternehmensvision zu erstellen. Wie könnte die Vision aussehen? Der Geschäftsführer stellt sich die oben genannten Fragen – und da er sein Geschäft versteht, hat er auch die Antworten parat:

- Wer sind unsere externen Kunden?
Alle Privatpersonen
- Welches Marktsegment wollen wir abdecken?
Weißes Ware, Bügeleisen
- Welche Produkte wollen wir wie anbieten?
Laufleichte Bügeleisen über Einzelhandel
- Was sind unsere Kernkompetenz und Alleinstellungsmerkmale?
Unsere Bügeleisen schalten sich automatisch aus, wenn das Bügeleisen länger als 10 Sekunden auf der Textilie liegt
- Wer sind für uns interne Kunden?
Unsere Mitarbeiter sollen und dürfen die Produkte testen

Daraus kann der Geschäftsführer folgende Vision formulieren:

Dank unserer Produkte kann keine Textilie mehr verbrennen. Die Laufleichtigkeit erleichtert dem Kunden das Bügeln. Unsere Mitarbeiter sind unsere kritischsten Kunden. Sie testen die Bügeleisen, bevor sie auf den Markt kommen. Das sichert dem Kunden eine hohe Qualität.



Die nächste Überlegung ist, ob der Kundenservice in allen Ländern gleich sein soll oder ob die Vision an die jeweiligen Märkte angepasst werden muss. Natürlich sollte erst das Unternehmen die Entscheidung treffen, ob es sich auf den Heimatmarkt konzentriert oder international die Produkte und Dienstleistungen anbieten will. Die nächste Frage lautet daher: Agiert das Unternehmen global? Wenn ja: Gibt es mehrere Standorte oder wird alles von der Zentrale aus gesteuert?

**Regionale
Unterschiede
beachten**

1. Fragen zum Kundenservice

Dezentraler Kundenservice Wenn ein Unternehmen global agiert, wird die Konzentration auf die jeweiligen Märkte immer wichtiger:

- Ein Chinese hat andere Bedürfnisse als ein Inder.
- Ein Deutscher legt auf andere Dinge wert als ein Italiener.
- Das heißt, zentraler Kundenservice ist fatal. Kunden sollten in ihrem Heimatland betreut werden. Auf jeden Fall sollte der Gesprächspartner ein Einheimischer sein. Denn nur ein Chinese weiß, welche spezifischen Bedürfnisse ein Chinese hat. Selbst wenn ein Deutscher viel über die Kultur der Chinesen weiß, ist es schwierig, sich in einen Chinesen hineinzusetzen. Daher gilt: „*Think global, act local!*“

Unternehmenskultur gestalten Wenn die Vision komplett erstellt ist, ist es von zentraler Bedeutung, die Unternehmenskultur entsprechend zu gestalten. Der Grund: Die interne Kundenorientierung spiegelt die externe Serviceorientierung wider.

So wie intern mit Kollegen und Mitarbeitern umgegangen wird, so wird auch mit den externen Kunden und Dienstleistern umgegangen.

Ziele der Unternehmenskultur Die Unternehmenskultur sollte ausstrahlen:

- Service- und Kundenorientierung wird durch das Top-Management von innen nach außen gelebt.
- Service- und Kundenorientierung muss jeder im Unternehmen praktizieren – deshalb sind alle Führungskräfte und Mitarbeiter einzubeziehen.
- Mitarbeiter müssen motiviert und begeistert sein und brauchen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, um sich für den Kunden einzusetzen.
- Veränderungen der Kundenbedürfnisse müssen früh erkannt werden, um entsprechend reagieren zu können.
- Kundenzufriedenheit erfordert Qualität und Vortrefflichkeit im Detail.