

Jacqueline Irrgang

# Leitfaden Kundenservice

Exzellenter Service  
in allen Phasen  
des Kundenkontakts



GABAL

Jacqueline Irrgang

# **Leitfaden Kundenservice**



Jacqueline Irrgang

# Leitfaden Kundenservice

Exzellenter Service  
in allen Phasen  
des Kundenkontakts

**GABAL**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-033-3

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen ([www.martinzech.de](http://www.martinzech.de))

Umschlagfoto: Stockbyte/getty images

Zeichnungen: Oliver Knittel

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn ([www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de))

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Fragen zum Kundenservice</b> .....	<b>12</b>
Was ist Kundenservice – und warum soll ich ihn überhaupt anbieten? .....	<b>12</b>
Wieso benötigt ein Unternehmen eine Vision? .....	<b>16</b>
Wer sind meine Kunden? .....	<b>19</b>
Welche Service-Strategie biete ich welchen Kunden? .....	<b>21</b>
<b>2. Fragen zur Organisation des Kundenservice</b> .....	<b>25</b>
Wie ist ein Kundenservice-Center organisiert? .....	<b>25</b>
Warum braucht ein Kundenservice-Center Prozesse? .....	<b>32</b>
Wie wichtig ist Qualität und wie stelle ich sie sicher? .....	<b>41</b>
Mit welchen Kennzahlen wird die Qualität überprüft? .....	<b>57</b>
Wie viel Technik braucht ein Kundenservice-Center? .....	<b>65</b>
<b>3. Fragen zum Personal</b> .....	<b>72</b>
Welche Mitarbeiter braucht ein Kundenservice-Center? .....	<b>72</b>
Wie finde ich die „richtigen“ Mitarbeiter? .....	<b>75</b>
Wie binde ich die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen? .....	<b>90</b>
<b>4. Outsourcing von Kundenservice-Centern</b> .....	<b>100</b>
Was ist Outsourcing? .....	<b>100</b>
Wie ist ein externer Dienstleister organisiert? .....	<b>102</b>
Wie wähle ich einen externen Dienstleister aus? .....	<b>104</b>
Wie steuere ich den externen Dienstleister? .....	<b>108</b>
Ist das komplette Auslagern des Kundenservice wirklich sinnvoll? .....	<b>114</b>

<b>5. Backsourcing: Zurück ins Unternehmen</b> .....	<b>119</b>
Wie gliedere ich den Kundenservice wieder ein? .....	<b>119</b>
Wer bietet bei der Wiedereingliederung Unterstützung? .....	<b>125</b>
Wie werden die Kundenserviceprozesse in die vorhandenen Unternehmensprozesse integriert? .....	<b>132</b>
<b>6. Die 20 wichtigsten Merksätze auf einen Blick</b> .....	<b>143</b>
<b>Schlusswort</b> .....	<b>146</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>149</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>150</b>
<b>Die Autorin</b> .....	<b>152</b>

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

kennen Sie schon Koukou? Koukou ist eine weise Eule und will, dass guter Kundenservice eines Tages überall die Regel ist – und keine Ausnahme. Sie ist zwar weise, leider aber fehlt ihr im Bereich Kundenservice das Fachwissen.

**Thema:**  
**Kundenservice**

Um ihr Wissen zu erweitern, hat Koukou im Internet ihre Erlebnisse in einem Blog niedergeschrieben. Ihre Hoffnung: Ein Spezialist gibt ihr Antworten auf ihre Fragen zum Thema Kundenservice. Ich habe den Blog gelesen und mit Koukou Kontakt aufgenommen. Das Ergebnis: Sie beschreibt in dem Blog ihre Erlebnisse und Erfahrungen – und ich beantworte dann ihre Fragen, gebe Hinweise und Tipps, und zwar als Fachfrau fürs Thema Kundenservice.

**Entstehung  
des Buches**

So ist das vorliegende Buch in Teamarbeit entstanden. In jedem Kapitel stehen ein Thema und eine Koukou-Frage im Mittelpunkt. Meine Hinweise fasse ich zum Kapitelende in einem Merksatz zusammen, der Ihnen helfen soll, neues Wissen zum Kundenservice in Ihrer Praxis einzusetzen.

**Aufbau**

Viele Geschichten werden Ihnen bekannt vorkommen und Sie schmunzeln lassen. Zu manchen Geschichten hat mir Koukou ein Foto zur Verfügung gestellt, damit Sie Koukou auch einmal in Aktion erleben können.

Ich freue mich, wenn Ihnen das Buch gefällt und Koukou und meine Erfahrungen Ihnen nützlich sind!

Ihre

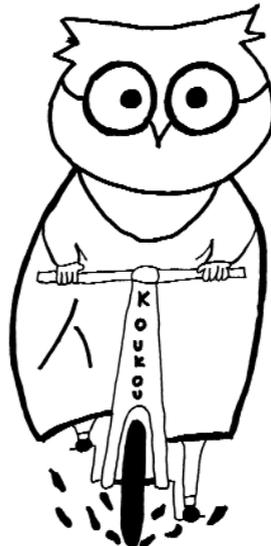
Jacqueline Irrgang

# 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 Frühlingsamstag 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 €
<b>Gesamtsumme</b>	<b><u>61,05 €</u></b>

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**