

Kundenservicecenter



: Benchmarking
Richtige Partnerwahl

: Think Tank
Erfolgsfaktor Personal
Effiziente Partnersteuerung

: Best Practice
Happy Digits

Vorwort	3
Executive Summary	
_ Potenzial nutzen	4
Trends	
_ Wertschöpfungskette wächst	6
Think Tank	
_ Die Vertrauensfrage	8
_ Effiziente Partnersteuerung	10
_ IT – Qualität bei Kostendruck	13
Quercheck	14
Think Tank	
_ Erfolgsfaktor Personal	16
Benchmarking	
_ Richtige Partnerwahl	20
Best Practice	
_ „Produktion“ im Service	22
Tools	24
Glossar	26

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Verlag keine Gewähr.

© Dezember 2006, Herausgeber:

Vivento Customer Services GmbH
Moltkestraße 14, 53173 Bonn

F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Martin Henseler (Vivento Customer Services), Bianca Labitzke (F.A.Z.-Institut)
Layout und Satz: Nicole Jäger (F.A.Z.-Institut), raum mannheim
Korrektur: Bernd Kampe, Vera Pfeiffer
Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,
Frankfurt am Main

// Entgegen der Ansicht vieler betriebswirtschaftlicher Lehren steht ein Unternehmen nicht im Zentrum der Kundenwahrnehmung. Vielmehr zirkuliert es in einer diffusen Menge von Anbietern und Marken eher an deren Peripherie. Doch ob es dort bewusst wahrgenommen wird, ist eine ganz andere Frage. Die Flut von Kaufanreizen, die Vielfalt ähnlicher Produkte und Dienstleistungen sowie der schnelle Sortimentsaustausch führen zur Kaufmüdigkeit vieler Verbraucher. Hier kann ein guter Kundenservice den entscheidenden Unterschied ausmachen. Die Beziehung zum Kunden wird in der Regel mit dem Kauf bzw. mit der Bestellung eines Produkts formalisiert. Doch was kommt danach?

Jeder Kontakt zählt, wenn es darum geht, die Loyalität der Kunden (immer wieder neu) zu gewinnen und sich gegenüber den Wettbewerbern abzusetzen. Die erhöhte Wertschätzung der Kundenbeziehung zeigt sich immer deutlicher in den Investitionen der Unternehmen wie zum Beispiel in Kundenzufriedenheitsbefragungen. Angesichts dieser Entwicklungen wandelt sich auch der Markt der klassi-

-qualifizierung zu investieren. Damit stellt sich die Frage nach dem Betrieb eines eigenen Inhouse-KSC und/oder nach der Kooperation mit einem externen Spezialisten. Wie können die Fachkompetenzen genutzt, gleichzeitig aber die Fixkosten reduziert werden? Wie können die hohe Servicequalität bei Outsourcingmodellen gesichert und die Partnerschaft effizient gestaltet werden? Oft werden die KSC-Dienste aus Kostengründen in Anspruch genommen. Auf Grund der informationstechni-



In einer Zeit, in der sich die Produktlebenszyklen verkürzen und sich die Produkte immer ähnlicher werden, ist es zunehmend der Kundenservice, über den sich die Anbieter differenzieren können. Hier liegen die zukünftigen Wertschöpfungspotenziale. Die Deutsche Telekom hat dies erkannt und verfolgt das Ziel, den Service deutlich zu professionalisieren.

Dr. Heinz Klinkhammer,
Personalvorstand
Deutsche Telekom



Exzellente Serviceunternehmen gestalten ihre Rolle zwischen den Marktseiten aktiv. Dienstleister, die mutig und energisch Kundenprozesse optimieren helfen, ermöglichen dem Auftraggeber oft die besten Ergebnisse.

Meinolf Brauer,
Chief Operating Officer der
Vivento Customer Services



schen Callcenter. Die Anbieter neuartiger Kundenservicecenter (KSC) offerieren weniger einzelne Dienstleistungen als vielmehr ein ganzheitliches Schnittstellenmanagement zwischen Unternehmen und Kunden.

Insgesamt ist der Erfolg des Kundenservices aber von der Qualität der KSC-Mitarbeiter abhängig. Die Vielzahl der Aufgaben im Inbound- wie im Outbound-Bereich stellen diese vor große Herausforderungen, so dass es sich für Unternehmen lohnt, intensiv in die Mitarbeiterauswahl, -förderung und

schen Unterstützung bietet sich die Rationalisierung von Kundenkontakten besonders an. Wie das Best-Practice-Beispiel „Happy Digits“ zeigt, werden dabei auch Maßnahmen aus der Industrie kopiert.

Sieben Managementdisziplinen bilden die zentralen Bezugspunkte einer kundenorientierten Unternehmensführung. Daher finden Sie zu jedem Beitrag in diesem Heft einen siebenstrahligen Managementkompass, auf dem die jeweils relevanten Disziplinen farblich hervorgehoben sind. Einen Gesamtüberblick bietet der „Quercheck“ auf Seite 14.

Der Managementkompass eröffnet Ihnen das Potenzial der Wertschöpfungskette von Kundenservicecentern, die nach einer einfachen Erfolgsregel arbeiten: „Dem Kunden immer mehr geben, als er erwartet“ (James Boswell). Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre. ||

Vivento Customer Services
F.A.Z.-Institut



- 1 Kostenmanagement
- 2 Transformationsmanagement
- 3 Prozessmanagement
- 4 Innovationsmanagement
- 5 Kundenmanagement
- 6 Kooperationsmanagement
- 7 Qualitätsmanagement

Potenzial nutzen

Die Zufriedenheit der Kunden bei gleichzeitiger Kosteneffizienz sollte der zentrale Maßstab für die Managementstrategien eines Unternehmens sein. Dabei stellen die Kontakte zum Kunden, in dessen Universum mehr als ein Unternehmen existiert, die kritischen Schnittstellen dar. Die Gewinnung des Kunden, seine Bindung an die eigenen Produkte und Dienstleistungen sowie die Prävention seiner Abwanderung sind die zentralen Aufgaben eines erfolgreichen Kundenservicecenters (KSC).

1 : Managementempfehlung

Räumen Sie dem Kundenservice mehr Raum in Ihrer Unternehmensstrategie ein. Noch vor wenigen Jahren stand die Gewinnung von Kunden im Vordergrund, heute tragen Unternehmen der Erkenntnis Rechnung, dass durch eine systematische Kundenbindung die ökonomischen Erfolgsgrößen eines Unternehmens im Allgemeinen und der Customer-Lifetime-Value im Speziellen wesentlich gesteigert werden können. Das Kundenservicecenter (KSC) führt eine Leistungspalette zusammen, die beide Strategien miteinander vereinigt. Nutzen Sie dabei dessen gesamtes Wertschöpfungspotenzial aus. Nutzen Sie den Service aus einer Hand.

Verbraucher stehen vor einer Flut von Produkten und Dienstleistungen einer Vielzahl von Anbietern. Gleichzeitig werden die Produktlebenszyklen immer kürzer. Um eine Kaufentscheidung zu treffen, suchen sie, zum Teil unbewusst, nach Differenzierungsmerkmalen. Hierbei spielt ein guter Kundenservice eine wichtige Rolle und wird oft als Produktbestandteil verstanden. Das KSC erteilt Auskünfte und dient als Helpdesk. Es nimmt nicht nur Bestellungen, sondern auch Beschwerden entgegen und betreibt Kündigungsprävention. Die Kundenzufriedenheit bzw. die Gewinnung

Alles aus einer Hand



Quellen: Vivento Customer Services; F.A.Z.-Institut.

KSC-Leistungen gefragt

(Mittelfristig geplante Investitionen im Kundenbeziehungsmanagement; in % der Befragten¹⁾)

Kreditinstitute	
Kampagnenmanagement	87
Kundenzufriedenheitsbefragungen	76
Versicherungen	
Kundenzufriedenheitsbefragungen	76
Beschwerdemanagement	69
Energieversorger	
Segmentspezifisches Betreuungskonzept ²⁾	46
Kundenzufriedenheitsbefragungen	45
Sozialversicherungen³⁾	
Beschwerdemanagement	77
Kundenzufriedenheitsbefragungen	69

1) Befragt wurden jeweils 100 Topentscheider der größten Unternehmen der jeweiligen Branche bzw. der Sozialversicherungsträger; Mehrfachnennungen möglich.

2) Zum Beispiel nach Deckungsbeitrag oder Lebenslage des Kunden.

3) Bis 2008 geplante Investitionen.

Quellen: Branchenkompass 2006 Kreditinstitute; Branchenkompass 2006 Versicherungen; Branchenkompass 2006 Sozialversicherungen; Branchenkompass 2005 Energieversorger.

der Loyalität der Kunden steht dabei im Mittelpunkt. Loyale Kunden verursachen weniger Kosten, kaufen mehr Produkte und generieren höhere Deckungsbeiträge. Ihre Weiterempfehlung führt effektiver zu Neukunden als aufwendige Werbeaktionen. Parallel können Kundenservicecenter in Kampagnen und zur Vertriebsunterstützung einbezogen werden. Die Einbindung in das Customer-Relationship-Management sollte dabei aber nicht nur einen ausführenden Charakter haben. Darüber hinaus kann von den Beratungsmöglichkeiten eines KSC wie etwa zum Service- und Kontaktdesign profitiert werden.

2 : Managementempfehlung

Überprüfen Sie, ob der Inhouse-Kundenservice das gesamte Leistungsspektrum in der richtigen Qualität und zu den richtigen Kosten anbieten kann. Hierfür dienen Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit oder zur Errechnung von Servicekennzahlen wie z.B. Cost per Call oder Cost per Minute. Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse mit den branchenüblichen Benchmarks. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen, und ziehen Sie die teilweise oder vollständige Vergabe Ihres Kundenservices an einen spezialisierten Dienstleister in Erwägung. Auf Grund der informations- und kommunikationstechnischen Unterstützung bieten sich die Rationalisierung von Kundenkontakten und die Automatisierung bestimmter Prozesse im Kundenmanagement besonders gut an. Nutzen Sie die Skalenvorteile und eine verbesserte Kostenstruktur durch die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten.

Einerseits haben Inhouse-Lösungen den Vorteil, dass die Mitarbeiter durch die Nähe zum Geschäft und durch vergangene Investitionen in deren Know-how über eine hohe Fachkompetenz verfügen. Andererseits existieren Anforderungen, wie etwa die Gewährleistung einer 24-stündigen Erreichbarkeit, die ein Inhouse-KSC in der Regel nicht erfüllen kann, zumal dessen Mitarbeiter für einfachere Aufgaben oft überqualifiziert sind. Dann erscheint die Einbeziehung eines Dritten für Routineaufgaben als sinnvoll.

Auch gehen mit einem Inhouse-KSC langfristig (Fix-)Kosten und Investitionen in Personal und Infrastruktur einher, die durch ein Outsourcing auf den Anbieter verschoben werden können. Gleich-

zeitig übernimmt der externe Spezialist einen Teil des Risikos und bietet nach dem „Best in Class“-Prinzip auf Grund seiner Wettbewerbssituation zukünftige Prozessinnovationen. Anreizsysteme steigern die Effizienz der Beziehung zusätzlich. Um möglichen Kommunikationshürden vorzubeugen, sollte die Wahl der Outsourcingpartner und deren Steuerung effizient gestaltet werden. Rahmenverträge, die Kopplung an Qualitätssysteme und Steuerungsimpulse durch Bonus- und Malusregelungen stellen einige Lösungsansätze dar.

3 : Managementempfehlung

Achten Sie auf die Qualität der Serviceleistungen. Unabhängig davon, ob sie intern oder extern entsteht, die Servicequalität macht letztendlich den Erfolg bei den Kunden aus. Auf Grund des breiten Aufgabenspektrums müssen die Mitarbeiter der Servicecenter entsprechend qualifiziert und motiviert sein. Sorgen Sie für Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Lassen Sie die Qualität von unabhängigen Dritten bewerten. Stellen Sie sicher, dass Ihre technologische Ausstattung etwa von Callcenterarbeitsplätzen oder von Telefonanlagen den neuesten Anforderungen entspricht. Wählen Sie einen Outsourcingpartner, der nicht nur Ihre Qualitätsstandards erfüllt, sondern auch für deren Weiterentwicklung sorgt.

Qualität verfügt über mehrere Dimensionen wie zum Beispiel Personal, Technik und Organisation. Auf allen Gebieten muss das KSC Exzellenz beweisen. Daher gilt es in einer Checkliste die Parameter der Qualität festzulegen und messbar zu definieren. Diese Grundlagen können in ein Servicelevel-Agreement eingebracht werden. Neben der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter, die etwa durch die Kennzahl der Mitarbeiterfluktuation messbar werden, sind die Organisation der Arbeitsabläufe, die Personaleinsatzplanung sowie die Führungsspanne entscheidend für die ökonomische und verlässliche Erbringung von Qualität. Ebenso muss die eingesetzte Technik, wie etwa leistungsfähige Datenanbindungen und Sicherungssysteme, auf dem neuesten Stand sein. Das Qualitätsmanagement ist für die Einhaltung der vereinbarten Parameter verantwortlich und überwacht und dokumentiert die Erfolge bzw. Misserfolge. Gleichzeitig ist es für die Steuerung und Optimierung des Ressourceneinsatzes zuständig. ||