

## Zentrales Kundenmanagement

*Professionell geführte Kundenschnittstellen sind ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg*

### Ausgangslage

---

In welchem Zusammenhang stehen Kundenservice und Geschäftserfolg? Unternehmungen aller Branchen sind darauf spezialisiert Kundenbedarfe<sup>1</sup> zu erfüllen, und dabei eine hinreichende Vergütung zu erzielen, die es ihnen ermöglicht Gewinne zu erzielen. Obwohl unterschiedliche Missionen, Visionen und damit Ziele im Fokus stehen, ist es für alle Unternehmungen von entscheidender Bedeutung Kunden zu gewinnen und diese möglichst lange zu halten, welches abhängig vom Geschäftsmodell in mehrere Wiederholungskäufe (z.B. Versandhandel, eCommerce, ...) mündet, oder in die Verlängerung einer Kundenbeziehung (z.B. Zeitungs-Abonnement, Telekommunikationsvertrag, ...) führt.

Es gibt aktuell nur wenige Unternehmungen deren Produkt ein Alleinstellungsmerkmal besitzt, so dass der Kunde ausschließlich, egal wie er behandelt wird, dieses Produkt dieser entsprechenden Unternehmung wählt bzw. wählen muss. Viel eher spielen andere Faktoren eine entscheidende Rolle vor, während und nach dem Kauf. Produkte und Dienstleistungen, die austauschbar sind, lassen sich in der Regel sehr gut durch einen entsprechenden (Kunden-) Service differenzieren.

Somit nimmt Kundenservice beim Kauf und über die Dauer des Produktlebenszyklus in immer weiter zunehmendem Maße eine bedeutende Rolle ein.

### Erwartungshaltungen von Kunden

---

Wie sollte Kundenservice organisiert sein, welches sind die entscheidenden Kriterien für einen guten / herausragenden Kundenservice, damit der Interessent und nach dem Kauf der Kunde das von der Unternehmung angebotene Produkt respektive die Dienstleistung zum wiederholten Mal kauft?

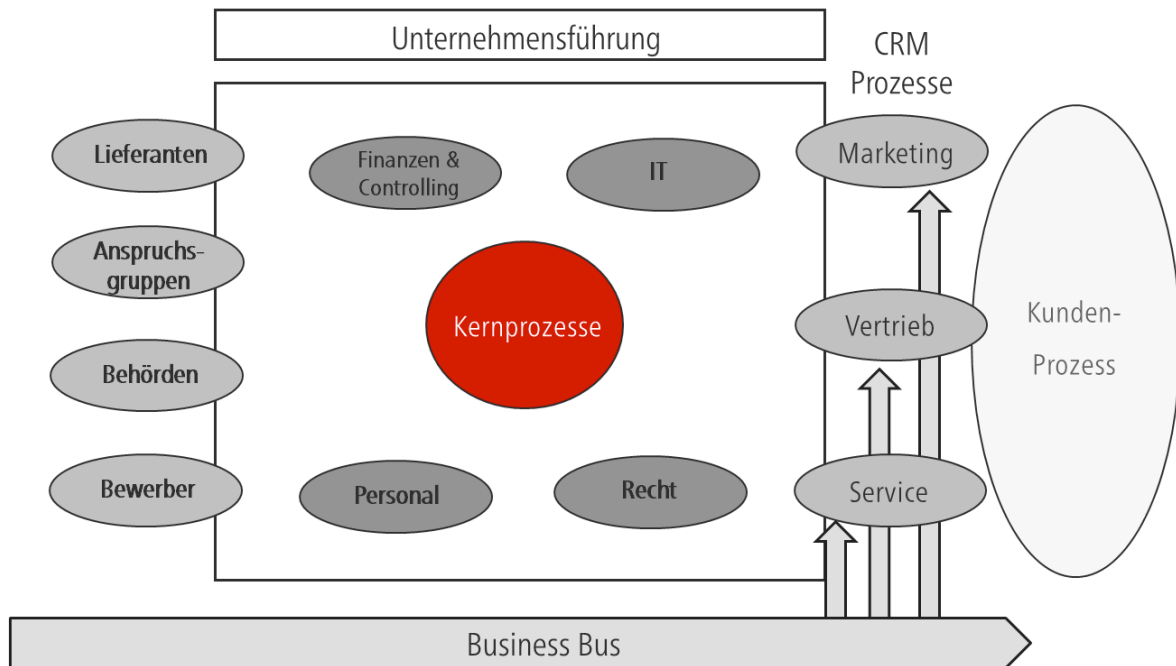
Entsprechend des St. Gallerer CRM-Modells<sup>2</sup> ist die Antwort einfach. Sie lautet: Der Kundenservice, der operativ die CRM-Prozesse durchführt, muss vollständig den Kaufprozess des Kunden unterstützen.

Das St. Gallerer CRM-Modell geht davon aus, dass eine Unternehmung den Kunden in das Zentrum seines Handelns stellt. Dies ist zwar selbstverständlich, doch zeigt die Praxis, dass dies nicht von allen Unternehmen tatsächlich realisiert wird. In der Konsequenz müssen alle Unternehmensprozesse sich auf die sogenannten CRM-Prozesse Marketing, Sales und Service ausrichten (schematisch ist dies in der folgenden Abbildung dargestellt). Marketing, Sales und Service sind klassisch Aufgaben die von einem Kundenservicecenter operativ durchgeführt werden. D.h. die Mitarbeiter des Kundenservicecenter haben unmittelbaren Kontakt zu den Kunden und stellen somit ein zentrales Element im Kundenmanagement dar.

---

<sup>1</sup> Bedarf im Sinne der Definition des Gabler Wirtschaftslexikon 12. Auflage 1. Band: Summe aller objektivierbaren Bedürfnisse, die messbar und in Zahlen ausdrückbar sind.

<sup>2</sup> Siehe Bach/Oesterle: Customer Relationship Management in der Praxis, 2000 Springer-Verlag, Heidelberg



**Abbildung 1:** Schematische Darstellung des St. Galler CRM-Modells

Soweit die theoretische Antwort. In der konkreten praktischen Ausübung ist die Umsetzung wesentlich vielschichtiger, gilt es doch zuallererst das spezifische Kundenbedürfnis herauszufiltern und hieraus abgeleitet die Erwartungshaltungen des Kunden zu erkennen. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll einen kleinen Exkurs zur Relevanz von Kundenerwartungen in unterschiedlichen Branchen zu unternehmen. Es scheint sich immer stärker herauszukristallisieren, dass eine solche Branchendifferenzierung in Zukunft immer weniger haltbar sein wird, da Kunden besonders im Service nicht mehr unterscheiden, ob Sie zum Beispiel mit Ihrem Energieversorger, Telekommunikationsanbieter, Versandhändler, einer Luftfahrtgesellschaft oder Tickethotline kommunizieren. Für sie ist es vergleichbar mit dem Betreten eines Ladengeschäfts wie Bekleidungshaus, Buchhandel, Supermarkt, Baumarkt, etc. Der erwartete Service bei alle Geschäftspartnern soll ein vergleichbar hohes Niveau aufweisen. Somit wird in Bezug auf die Qualität des Kundenservices eine Unterscheidung nach Branche irrelevant.

Auf welche konkreten Erwartungen treffen wir bei Kunden? Dies soll im Folgenden anhand einer Aufstellung herausgearbeitet werden. Kunden können in den meisten Fällen zum Beispiel selber erfahren, dass Kundenservice für einen Endkunden folgende Ausprägung aufweisen kann<sup>3</sup>. Diese hier aufgelisteten Punkte sind sicherlich nicht abschließend und vollkommen, jedoch geben Sie einen guten Überblick über die aktuelle Erwartungshaltung im Customer Service, die der Autor in vielen Berufsjahren gesammelt und von seinen Auftraggebern gespiegelt bekommen hat:

<sup>3</sup> Vergleiche hierzu die unterschiedlichen Test, z.B. <http://www.dslweb.de/stiftung-warentest-kundenhotline.php> „Service-Hotlines im Alltags-Test“ oder Connect-Servicetest vom 04.04.2012 „Guter Service Mangelware: Mobilfunk-Hotlines im connect-Test“

1. Interessenten und Neukunden erleben beim "Erstkauf" das Unternehmen über die Kundenschnittstelle als kundenorientiert und zuvorkommend. Der Kundenbetreuer kann für Neukunden spezielle Kennenlernangebote offerieren.
2. Anfragen zu allen Themenbereichen können rund um die Uhr telefonisch oder schriftlich über verschiedene Kommunikationskanäle wie Telefon, Fax, Email, SMS, MMS, Chat, oder in Sozialen Netzwerken wie z.B. facebook oder twitter gestellt werden.
3. Idealerweise kann ein Kunde sein Anliegen genauso in einer Verkaufsstelle vor Ort während der normalen Ladenöffnungszeiten klären. Ein einheitliches CRM-System<sup>4</sup>, in dem alle Kundendaten hinterlegt sind, ermöglicht es allen Berechtigten auf die relevanten Kundendaten zuzugreifen.
3. In der Regel erhält der Kunde bei synchroner Kommunikation wie Telefone, Chat zum Beispiel auf der eigenen Homepage oder in Sozialen Netzwerken mit einer Erreichbarkeit von >95% sofort eine Antwort.
4. Bei asynchronen Kommunikationswegen, wie zum Beispiel Email, sind Antwortzeiten von 8 bis maximal 24 Stunden an Werktagen die Regel. Hierbei sind automatische Eingangsbestätigungen, die eine Bearbeitung und deren Zeit avisieren können, heute schon verbreitet.
5. Bei den Medien Fax und Briefpost liegen die Bearbeitungsdauern bei 2 bis 5 Tagen. In Zeiten des Internets werden diese Kanäle bei Kunden nur noch in Ausnahmefällen genutzt oder wenn sie aus rechtlichen Gründen (Unterschrift, Legitimation mit Post-Ident-Verfahren oder ähnliches) unausweichlich sind.
6. Self-Serviceportale ermöglichen es dem Kunden Lösungen für seine allgemeinen Fragen in sogenannten FAQ Listen (frequently asked questions) selber zu finden und / oder darüber hinaus einfache Servicevorgänge in einem gesicherten Bereich selber durchzuführen.
7. Der Kunde erfährt eine hohe Kompetenz der Kundenbetreuer was im Fachjargon mit einer hohen Erstlösungsquote gleichzusetzen ist. Das bedeutet, das Fragen beim ersten Kontakt fallabschließend beantwortet werden. Hier liegt die Erwartung bei ausgefallenen Problemstellungen sicherlich niedriger als bei Standardfragen. Die Quote ist jedoch vergleichsweise hoch mit 85% bis 99%.
8. Zusätzlich zu den harten, relativ einfach messbaren Kriterien kommen weitere sogenannte weiche Faktoren hinzu. Eine angenehme Gesprächsatmosphäre, der Kundenbetreuer zeigt Empathie, der Kunde wird mit Namen angesprochen, sein Problem wird ernst genommen, er fühlt sich ehrlich und fair behandelt und kommt final mit einem guten Gefühl aus dem Gespräch.

Diesen letzten Punkt der gefühlten Servicekennzahlen, die den Service Mitarbeitern trainiert werden müssen, sind entscheidende Einflussgrößen und beeinflussen einen

---

<sup>4</sup> Vgl. Wikipedia: " Customer-Relationship-Management, kurz CRM (dt. Kundenbeziehungsmanagement) oder Kundenpflege, bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse."

Gesprächsverlauf maßgeblich<sup>5</sup>. Zusätzlich gibt es sicherlich noch weitere Punkte, die von der Art des Services (Information, Beratung, Bestellung, Beschwerde, ...) und seinen mit ihm verbundenen Prozessen abhängen sowie der Firmenkultur des Anbieters. Dieser sollte über alle Kanäle authentisch erlebbar sein.

Alle genannten Erwartungen sind heutzutage bei Interessenten und Kunden vorhanden und gelten, wenn sie denn erfüllt werden, als „einfache Hygienefaktoren“ in der Kundenkommunikation. Wenn ein Unternehmen diese Faktoren übererfüllt oder nicht erfüllt, kann das Auswirkungen auf die Verkaufszahlen und Churnraten<sup>6</sup> im positiven wie im negativen Sinn<sup>7</sup> haben.

## Organisation einer Kundenschnittstelle

---

Wie kann eine Unternehmung auf die vielfältigen Kundenerwartungen sinnvoll reagieren? Wie sollte eine Organisation der Kundenschnittstelle, die diese Anforderungen erfüllt aussehen, und wie kann dies möglichst kostengünstig realisiert werden?

Unterschiedliche Aspekte sind es wert, diskutiert zu werden. Erstens die (Kunden-) Prozessorientierung, zweitens die Möglichkeit einer Zentralisierung der Ansprechpartner für den Kunden inklusive einer teilweisen oder kompletten Auslagerung der Kundenschnittstelle.

1. Damit eine sinnvolle und reibungslose Kundenkommunikation ausgeübt werden kann, ist es sinnvoll eine Ablauforganisation in eine Prozessorganisation<sup>8</sup> zu wandeln. Die Unternehmung richtet sich hierbei mit seinen Prozessen an den Bedürfnissen des Kunden aus. Das klingt, als ob alle Prozesse radikal geändert werden müssen. Für die Kundenprozesse mag dies der Fall sein. In aller Regel wird es aber kundennahe Prozesse geben und Prozesse, die in dieser Kommunikation nicht vorkommen und daher ggf. nur kleiner Änderungen bedürfen. Ziel sollte es sein; den Kunden bei seinen Anliegen optimal, das heißt kompetent und schnell betreuen zu können. Hierbei ist es kontraproduktiv, wenn der Mitarbeiter, der den Kundenkontakt bearbeitet, nur zum Teil auf alle relevanten Informationen zugreifen kann. Klassischer Weise lässt sich dies einfach ermitteln, indem reale Kundenanfragen nachgestellt werden und dabei erkannt wird, welche Informationen noch zusätzlich notwendig sind, um die Problemstellung zu beheben.

Eine zusätzliche Möglichkeit, Kundenprozesse für alle Kundenbetreuer zur Verfügung zu stellen, ist die Nutzung von Softwareanwendungen, die „quer über die anderen Systeme

---

<sup>5</sup> Vgl. auch Süddeutsche Zeitung Magazin „Wissen Sie, wie lange ich in Ihrer Warteschleife hing?!?“ Erschienen im SZ-Magazin 45/2012

<sup>6</sup> Vgl. Wikipedia: „Die Abwanderungsquote oder -rate (engl. churn rate) ist ein Begriff der Wirtschaftswissenschaften, der vor allem aus der Telekommunikation bekannt ist und auch im Bereich der Abonnementverkäufe und im Internetmarketing seinen Platz gefunden hat.“

<sup>7</sup> Vgl. beispielsweise Chats zu den Kundenservices von Telekommunikations Providern unter dem Artikel der Computerbild.de „25.07.2012, 18:10 Uhr Exklusiv: DSL-Kundenumfrage 2012“,

<sup>8</sup> vgl. hierzu auch „Was bringt Prozessmanagement? Ergebnisse einer Umfrage“ Artikel repräsentiert eine Zusammenfassung der Studie Kohlbacher, M: „The Perceived Effects of Business Process Management“, präsentiert an der IEEE International Conference in Toronto im September 2009 (TIC-STH 2009)

gelegt“ werden. Diese Anwendungen werden als Middleware<sup>9</sup> bezeichnet. Sie ermöglichen den Zugriff auf alle notwendigen Informationen aus Systemen, wie zum Beispiel Debitoren-, Produktions-, Logistik-, Billing-Systeme und weitere mehr. Ziel ist es das Unternehmen nach den Kundenbedürfnissen auszurichten, um nicht notwendige, also keinen Kundenmehrwert schaffende Tätigkeiten wegzulassen.

2. Eine Zentralisierung der Kundenschnittstelle, der zweite Aspekt, hat mehrere Gründe. Mit der Schaffung einer eigenständigen Abteilung, die sich um alle relevanten Kundenservices kümmert, wird ein wenn auch nur „virtueller“ Raum kreiert (hierzu später in diesem Dokument mehr), in dem die Kundenanforderungen gegenüber den anderen Abteilungen des Unternehmens artikuliert werden können. Dem Kunden einen „Anwalt“ im Unternehmen zur Seite zu stellen, hilft ebenfalls alle Bereiche eines Unternehmens stärker auf die Kundensichtweise zu fokussieren. Zusätzlich werden die für die Kundenschnittstelle relevanten Prozesse intensiv beleuchtet und optimiert, da vereinfachte und schnellere Prozesse einen signifikanten Effekt auf die Kosten des Service Centers und zusätzlich auf die messbare Kundenzufriedenheit haben. In kleineren Unternehmungen werden Kundenanfragen oft noch vom Empfang oder der Assistentin des Chefs mit behandelt. Bei diffizileren Fragen kümmert diese Stelle sich dann selber um eine Lösung oder sie leitet die Anfrage, wenn vorhanden, an einen Spezialisten wie Produktmanagement, Marketing & PR oder eine andere zuständige Abteilung weiter. Diese Vorgehensweise wird beibehalten, wenn die Unternehmung wächst. In vergleichbarer Form wird sie auch in größeren Unternehmungen angetroffen, wenn Kundenservice von Bereichen wie Vertrieb oder Technischer Service zusätzlich übernommen wird. Allerdings kann die Bündelung und Fokussierung auf ein zentrales spezialisiertes Kundenmanagement viele Vorteile schaffen:

- Eine hohe bis sehr hohe Erreichbarkeit wird durchgehend in den definierten Servicezeiten erreicht.
- Der Service kann gezielt gegenüber Partnern und Kunden angeboten und kommuniziert werden.
- Es wird eine einheitliche Sprache gegenüber dem Kunden gewählt.
- Das Firmen CI/CD<sup>10</sup> wird in der Kommunikation mit dem Kunden genutzt. Dies stärkt die Wahrnehmung der Unternehmung signifikant auf dem Markt.
- Es wird eine verständliche Kundensprache gesprochen, keine „Spezialsprache“. Dies kommt häufig vor wenn Produktmanager, Techniker, Informatiker oder andere Spezialisten Kundenanfragen beantworten müssen.

---

<sup>9</sup> Vgl. IT-Wissen – Das große Online Lexikon für Informationstechnologie: „Mit Middleware ist eine zusätzliche Schicht in einer komplexeren Software-Struktur gemeint, deren Aufgabe es ist, die Zugriffsmechanismen auf unterhalb angeordnete Schichten zu vereinfachen und die Details deren Infrastruktur nach außen hin zu verbergen. Dazu stellt die Middleware Funktionen zur Verteilung sowie Dienste zur Unterstützung der Anwendung bereit. Dahingehend ist das Ergebnis einer Middleware die Entlastung der Anwendungsprogramme und außerdem, durch eine höhere Produktivität den Entwicklungsprozess zu optimieren.“

<sup>10</sup> CI= Corporate Identity; CD= Corporate Design

- Die Mitarbeiter in dieser Abteilung können die Rolle des Anwalts für den Kunden einnehmen.
- Die Prozessabläufe werden auf das Kundenmanagement optimiert. Somit können mehr und qualitativ und quantitativ höherwertige Gespräche mit den Kunden geführt werden.
- Im Kundenmanagement können Kundenwünsche und Problemstellungen erfasst und gezielt ausgewertet werden. Somit kann dieses Wissen in die Produktneu- und Weiterentwicklung fließen. Sie gelten als das Ohr am Kunden.
- Aus den gesammelten Kundenanfragen, können Anforderungsprofile für Produkte und Dienstleistungen erstellt werden. Kundenprofile können zusammen mit dem Marketing verfeinert werden. Diese Informationen kann der Vertrieb für seine Arbeit nutzen und die Kundenansprache verbessern.
- Diese Stelle unterstützt den Vertrieb nicht nur bei weiteren einfachen Tätigkeiten - wie zum Beispiel Erreichbarkeit des Vertriebs sicherstellen, Terminvereinbarungen, Erstellung einfacher Angebote, Kundenzufriedenheitsbefragungen, Versand von Informationsbroschüren und Werbematerialien, etc. – sondern dient für ausgewählte Kundengruppen als verkaufsaktiver Innendienst. Somit über nimmt er nicht nur die ganzheitliche Ansprache von Kunden sondern deren allumfassende Betreuung während des gesamten Kunden-Lebenszyklus. Mit dieser Funktion mutiert das Kundenmanagement zu einem integraler Bestandteil eines unternehmerisch agierenden Bereichs.

Die Aufgabenfülle eines zentralen Kundenmanagement – wie dargestellt- kann von ganz einfacher Anrufannahme, Spezialfällen wie Alarmierungen im Notfall bis hin zur allumfassenden Kundenbetreuung sehr weit gefasst werden. Die Einführung eines Kundenmanagementsystems unterstützt die genannten Punkte effizient. In diesen Tools wird die gesamte Kundenhistorie abgespeichert. Neben den klassischen Adress- und Kontakt-Daten, befinden sich die bezogenen Produkte, die gewählte Bezahlarten, das Bezahlverhalten, ggf. eine Eskalationsmatrix und die gesammelte Kundenkommunikationshistorie. So kann nachverfolgt werden, wann welcher Kontakt wie mit dem Kunden zustande kam und in welcher Form und mit welchem Ergebnis dieser behandelt worden ist.

Bei der organisatorischen Umsetzung dieser Aufgaben, die das Unternehmen vorab genau spezifizieren muss, bietet es sich an einen Spezialisten oder Berater mit einzubeziehen. Ganz allgemein lässt sich festhalten, dass es mindestens neben einer geeigneten Räumlichkeit mit zweckdienlicher Einrichtung einer entsprechenden Telekommunikations- und IT-Technik bedarf. Hierbei gibt es neben den herkömmlichen Telekommunikationsherstellern<sup>11</sup> auch Anbieter, die sich auf reine internetbasierte Lösungen spezialisiert haben<sup>12</sup>. Dies ist durch eine hohe Internetverfügbarkeit und die IP Technik möglich. Alle notwendigen Tools wie TK-Anlage, IVR<sup>13</sup>, ACD<sup>14</sup>, Personaleinsatzplanung<sup>15</sup>,

---

<sup>11</sup> Klassisch werden hier Avaya, Aspect, etc. genannt

<sup>12</sup> Unter anderem sind dies Interactive Intelligence, IN-Telegence, 4Com, inopla, etc.

<sup>13</sup> IVR = Interactive Voice Response, für weiterführende Informationen vgl. auch wikipedia

Reporting, Qualitätsmonitoring, Trainingsunterstützung, eCRM-Systeme<sup>16</sup>, Chat-Support, Social-Media Monitoring, Dialer-Funktionalitäten, Prozessmodellierung und Steuerung können schon heute komplett aus dem Netz bezogen werden. Derzeit gibt es bei diesen Techniken allerdings noch keinen Alleskönner, der alle genannten notwendigen Techniken aus einer Hand anbieten kann, auch wenn einige Hersteller den Eindruck zu vermitteln versuchen, und sie schon sicherlich auf einem vielversprechenden Weg sind.

Es sollte immer die Ausrichtung der Kundenschnittstelle und seine Anforderungen für die Zukunft vorab definiert werden, bevor eine oder mehrere ineinander greifende Techniktools ausgewählt werden. Der derzeit beste Ansatz ist die selektive Auswahl der Techniken nach ihrem Reifegrad und welche Anforderungen erfüllt werden müssen.

Ein Exkurs sei an dieser Stelle erlaubt. Zu Beginn wurde der "virtuelle" Raum für die Einrichtung eines Kundenmanagement erwähnt. Durch die eben diskutierten fortschreitenden technischen Möglichkeiten von jedem Ort der Welt sich breitbandig im Internet in einer Web-Applikation anzumelden, sind auch virtuelle Teams im Kundenservice realisierbar. Es gibt bereits Dienstleister, die einen kompletten Bestellservice rein über Homearbeitsplätze anbieten. Sie suchen ihre Teams über Internet und insbesondere Soziale Netzwerke aus, schulen diese Teammitglieder mit Webkonferenztechniken, coachen online über das Internet und haben selbstverständlich virtuelle Teambesprechungen zum Beispiel über Skype.

Die gleichen IP basierten Technologien können sich Unternehmungen ebenfalls nutzbar machen. Ein wesentlicher Vorteil ist eine hohe Flexibilität und Schnelligkeit in der Personaleinsatzplanung und Verfügbarkeit von relevanten Ressourcen. Diese Art zu arbeiten kann transformiert in andere Abteilungen mit anderen Aufgabenschwerpunkten<sup>17</sup> problemlos genauso mit genutzt werden. Bei stark schwankendem Vorgangsaufkommen können sich die Teammitglieder einfach von zu Hause über eine gesicherte Internetverbindung in die Bearbeitung der Kundenanliegen einbinden. Dies setzt voraus, wie diskutiert, dass eine Web-Applikation dies technisch ermöglicht und es datenschutzrechtlich zugelassen ist.

Technisch möglich ist es den Zugriff auf die jeweils geöffnete Anwendung zu limitieren, die durch den Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wird. Kopieren, übertragen oder verbinden mit andere Tools kann technisch ausgeschlossen werden. Allein das reine Abfotografieren oder Abschreiben von Daten kann nicht vollständig verhindert werden. Sicherlich könnte man drüber nachdenken Mitarbeiter bei hohen Datenschutzerfordernungen stichprobenartig per Videokamera bei der Arbeit zu überprüfen. Hier sind in Deutschland jedoch hohe Auflagen zu beachten.<sup>18 19</sup> Eine 100 % Sicherheit kann nicht gewährleistet werden. Dies kann in einem abgeschlossenen Service Center mit den Mitarbeitern vor Ort aber ebenfalls nicht vollständig gewährleistet werden, wird gefühlt jedoch höher eingeschätzt.

---

<sup>14</sup> ACD = Automatic Call Distribution, für weiterführende Informationen vgl. auch wikipedia Callcenter

<sup>15</sup> DIPRO-MSP, Invision, Sp-Expert, etc.

<sup>16</sup> eCRM = Electronic Customer Relationship Management, für weiterführende Informationen vgl. auch wikipedia

<sup>17</sup> Vgl. Wirtschaftswoche vom 12-11-2012, Nr. 46, Seite 62-65, „Anker in den Köpfen“

<sup>18</sup> Vgl. „Arbeitnehmerkontrolle im Call-Center durch Silent Monitoring und Voice Recording“, RAe Dr. Christopher Jordan, Alexander Bissels, Köln, Dr. Christine Löw, Ettlingen, BB 2008, 2626-2631

<sup>19</sup> Vgl auch Arnold, Iris. „Die Zulässigkeit der Überwachung von mobilen Arbeitnehmern“. Berlin: Logos-Verl., 2010.

## Kosten eines Kundenmanagement

Die bereits diskutierten technischen Realisierungsmöglichkeiten haben unterschiedliche Lösungsansätze aufgezeigt, wie auf mögliche Kundenerwartungen organisatorisch und technisch reagiert werden kann. Die Ausprägungen dieser Vorschläge resultieren selbstverständlich in unterschiedlichen Kostenpositionen. Wenn Mitarbeiter zum Beispiel ausschließlich vor Ort arbeiten können, für bestimmte Herausforderungen nur rudimentäre Systeme vorhanden sind, oder die Vorgangsbearbeitungen bereits optimal an die Kundenprozesse angepasst sind, ergeben sich beliebig viele Kombinationen von möglichen Bearbeitungszeiten und damit Kosten für einen vergleichbaren Servicevorgang. Es kann festgehalten werden, dass die Kosten durch beliebig viele Variablen stark variieren können.

Trotzdem gibt es allgemeine Empfehlungen, wie Kosten im Kundenmanagement optimiert werden können. Ausgangspunkt sind die Service Zeiten und der Servicelevel, die dem Kundenklientel angeboten werden sollen. Abhängig von der Zielgruppe sind ggf. Servicezeiten zu normalen Geschäftsöffnungszeiten ausreichend. In der Regel sind dies Servicezeiten von 8-20 Uhr Montag bis Samstag. Bei kritischen Produkten und Services, sogenannten Notfall Service, sind rund um die Uhr Erreichbarkeiten notwendig und marktgegeben. Die unterschiedlichsten Öffnungszeiten sind hierbei denkbar.

Es ist zu klären, wie viele eingehende Kundenanliegen erwartet werden. Dies ist abhängig von der Menge der Produkte, die in den Markt verkauft worden sind und der Notwendigkeit einer Kontaktaufnahme. Ist diese regelmäßig zu erwarten oder nur in Ausnahmefällen? Aus den geschätzten Kundenkontakten und den erwarteten Prozessbearbeitungszeiten berechnet sich die notwendige Anzahl an Mitarbeitern über den Tag. Hierzu gibt es Berechnungstools und Erfahrungswerte von klassischen Anrufvolumen, die sich in einer abfallenden M-Kurve widerspiegeln.<sup>20</sup> Die notwendigen Mitarbeiter können in der eigenen Organisation für diese Tätigkeiten eingestellt werden. Als Alternative bieten sich Zeitarbeitsfirmen an oder diese Aufgaben werden komplett an einen Customer Care Dienstleister vergeben. Die Kernkompetenz dieser Dienstleister ist das Customer Care Geschäft für andere Firmen zu betreiben. In Europa gibt es derzeit ungefähr 3,2 Mio Mitarbeiter im Service Center Geschäft, davon alleine in Deutschland ca. 500.000.<sup>21</sup> In Deutschland spricht man von ca. 5.000 Service Center. Im jährlich erscheinenden Call Center Ranking sind einige von diesen im Vergleich zu sehen.<sup>22</sup>

Eine Formel verdeutlicht welche Faktoren in die Kosten eines Service Centers mit einfließen. Summe Gesamtkosten = Personalkosten + Technikkosten + Raummiete + Ausstattung + Set-Up Kosten

1. Personalkosten (ca. 60-75%)  
(Kundenbetreuer, Teamleiter und andere administrative Tätigkeiten. Dies beinhaltet auch Personalauswahl und Schulungskosten einmalig und kontinuierlich)
2. Technikkosten (ca. 10-15%)  
(einmalig und Betrieb TK, ACD, IVR, Hardware, Software Lizenzen, etc.)

<sup>20</sup> Vgl. auch Helber/Stolletz Call Center Management in der Praxis. S. 5 Abbildung 1.1, Springer 2003

<sup>21</sup> Vgl. „European Contact Center Benchmark“ Studie aus dem Jahr 2012 des Europäischen Dachverbandes ECCCO

<sup>22</sup> Vgl. Call Center Ranking 2012, call center profi 04.2012



3. Raummiete (ca. 5-10%)  
(inkl. Gemeinschaftsräumlichkeiten, plus Raumnebenkosten wie zum Beispiel Heizkosten, Strom, Wasser, ...)
4. Ausstattung (ca. 5%)  
(Möbel, Beleuchtung, Pflanzen, Dekoration, etc.)
5. Set-Up Kosten  
(Einrichtung der Arbeitsplätze mit den notwendigen Techniken, der Personaleinsatzplanung nach Forcecast, Qualitätsmonitoring-Tool, der Reporting-Tools inklusive der vereinbarten KPI<sup>23</sup>, Initiale Ausbildung der Mitarbeiter – ggf. im Train-the-Trainer Verfahren)

Abhängig von den diskutierten Kombinationen bleiben selbst bei umfassender Automatisierung Punkt 1 der Aufzählung der größte Kostenblock in einem Dienstleistungs-Center.

Somit ist und bleibt der größte Hebel bei einer Reduktion der Kosten immer diese Position. Allerdings ist es zu kurz gesprungen, wenn man dies gleichsetzt mit einer Reduzierung der Arbeitskosten bei den Mitarbeitern. Vielmehr sollte im Vordergrund eine Reduzierung der Average Handling Time (AHT) bei gleichzeitiger Verbesserung der Gesprächsqualität und First Call Resolution Rate stehen. Hierbei handelt es sich keinesfalls um die Quadratur des Kreises, sondern vielmehr um eine gezielte Vereinfachung der notwendigen Kundenprozesse. Oft können durch diese Verbesserungen Kundenkontakte ganz und gar vermieden oder zumindest vereinfacht werden. Resultat ist neben einem zufriedeneren Kunden eine deutliche Reduktion der Kosten im Service.

Ebenfalls hilft eine Einteilung der unterschiedlichen Kundenbedürfnisse in Serviceklassen. Ziel ist es, durch die Bündelung möglichst ähnlicher Vorgänge einmal die Kompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen und gleichzeitig die Bearbeitungszeiten zu reduzieren. Lassen sich einfache Vorgänge nicht durch zum Beispiel Selfservice im Internet vermeiden, gibt es zusätzlich die Möglichkeit durch Spracherkennungssysteme diese Prozesse zu einem großen Teil „automatisiert“ abzuwickeln.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Outsourcing von Service Dienstleistungen. Durch ein zentrales Kundenmanagement wird ein Outsourcing erst ermöglicht. Kundenprozesse sind in der Regel klar definiert und beschrieben. Regeln für das Beantworten der Kundenanliegen sind in Schulungsunterlagen dokumentiert und konkrete Gesprächsleitfäden erstellt worden. Jetzt kann auch ein Dienstleister für große Schwankungen (Aussendung eines Katalogs, große Rückrufaktionen, Jahresendgeschäft bei Versicherungen, Rechnungslauf zum Zeitpunkt „x“, allumfassende kurzfristige Kundenbefragung, ...), oder in den Randzeiten problemlos mit aufgeschaltet werden. Ebenfalls können ganze Service Einheiten an Dienstleister übergeben werden.

Die Vorteile eines Dienstleisters liegen auf der Hand. Er hat sein Geschäftsmodell an dieses volatile Geschäft angepasst. Seine Mitarbeiter, können in der Regel in verschiedenen Services arbeiten. Dadurch wird eine bessere Auslastung der Ressourcen geschaffen.

---

<sup>23</sup> KPI = Key Performance Indicator - vgl. auch [http://de.wikipedia.org/wiki/Key\\_Performance\\_Indicator](http://de.wikipedia.org/wiki/Key_Performance_Indicator)

Ebenfalls sind die eingesetzten Techniken und die Vergütungssysteme auf diese Anforderungen ausgelegt. Es gibt Vereinbarungen mit den Mitarbeitern über Qualitätssicherungsmaßnahmen. Die Arbeitsverträge lassen unterschiedliche Zeitmodelle zu, so dass die Servicezeiten und Anrufspitzen entsprechend abgedeckt werden können. Zusätzlich verfügen viele Dienstleister über Nearshoring Standorte, an denen sie zu anderen Personalkostensätzen einfache Tätigkeiten realisieren können.

### Weitere Vorteile eines zentralen Kundenmanagements

---

Bislang stand neben einer Verbesserung der Kundengesprächsqualität – am Telefon genauso wie in den unterschiedlichen schriftlichen Kommunikationsmedien – nur der Kostenaspekt im Vordergrund. Dies ist aus dem reinen Servicegedanken sicherlich auch der erste und wesentliche Aspekt. Allerdings soll hier zusätzlich noch auf weitere Möglichkeiten eines zentralen Kundenmanagement hingewiesen werden.

Es ist weiter oben schon einmal kurz angesprochen worden. Durch ein zentrales Kundenmanagement kann eine bessere Ausschöpfung des vorhandenen Verkaufspotentials beim Kunden realisiert werden, denn jeder Kundenkontakt kann, richtig eingesetzt, zu Cross- & Up Selling Tätigkeiten genutzt werden. Sicherlich gilt es, spezielle Regeln zu beachten, jedoch sollte dieses Potential nicht ungenutzt liegen gelassen werden.<sup>24</sup> Allgemein bekannt ist das sogenannte Amazon Prinzip („Kunden die dies gekauft haben interessieren sich auch für folgende Artikel“)<sup>25</sup>.

Das Kundenmanagement kann in Zukunft somit als integraler Bestandteil der Vertriebsorganisation gesehen und genutzt werden. Jeder Kundenkontakt ist immer auch Verkaufschance. Ein Kunde der mit mir in den Dialog tritt gibt die Möglichkeit weitere Produkte zu vermarkten. Zudem kann ein Teil des Kundenmanagements als verkaufsaktiver Innendienst gezielt weitere Kundengruppen separat oder gemeinsam mit dem Außendienst adressieren. Durch seine Kostenvorteile der eingesetzten Instrumente im Vergleich zum Außendienst erschließen sich weitere Zielsegmente. Kundenmanagement als Vertrieb genutzt, resultiert in einer anderen Betrachtungsweise. Neben den Kosten stehen nun auch Umsätze und Kenngrößen wie zum Beispiel Vertriebseffizienz, Abschlussquoten Net Promotor Score und Kundenwertbetrachtungen.

Das Instrument Kundenmanagement kann ebenfalls in Dialogmarketingmaßnahmen perfekt integriert werden. Nicht nur eine entsprechende einheitliche Inbound-Nummer mit entsprechender Nachwahlziffer ermöglicht eine genaue Auswertung welches Werbemittel bei den Kunden eine wie hohe Responsequote erzielte, sondern ebenfalls mit Beachtung der gesetzlichen Randbedingungen können Call-Mail-Call Aktionen zielgerichtet umgesetzt werden. An dieser Stelle sei auf die strengen Regeln des Opt-In verwiesen.<sup>26</sup>

Das Kundencenter muss ebenfalls sehr eng mit der Marketingabteilung einer Unternehmung zusammenarbeiten, damit es auf die aktuellen Aktionen wie zum Beispiel Events, Werbungen in Radio, Funk, Fernsehen und insbesondere im Internet reagieren kann. Eine Neuprodukteinführung muss immer unter Einbeziehung des

---

<sup>24</sup> Vgl. auch Kollaboratives Filtern, [http://de.wikipedia.org/wiki/Kollaboratives\\_Filtern](http://de.wikipedia.org/wiki/Kollaboratives_Filtern)

<sup>25</sup> Vgl. „Das Amazon Prinzip“, Prof. Hendrik Schröder, in Lebensmittel Praxis 12/2010, S. 18-19

<sup>26</sup> Vgl. § 7 Abs. 2 UWG und die einschlägige Rechtsdiskussion hierzu.

Kundenmanagements geschehen. Viele Fragen können so bereits frühzeitig, wenn nicht ganz vermieden, so doch mit einer adäquaten Antwort bei Kunden zu schneller Akzeptanz und damit höherer Kundenzufriedenheit führen.

Neben den bisher dargestellten Funktionen ermöglicht eine so organisierte Kundenschnittstelle dem Management einen problemlosen Zugriff auf die aktuelle Kundensituation. Ein Tag im Service Center reicht in der Regel um einen guten Überblick über die realen Kundenprobleme und Stimmungen im entsprechenden Marktsegment zu erlangen. Für viele Mitarbeiter in den unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen lohnt sich der Austausch mit diesem „Ohr am Kunden“.

## Fazit

---

Ein professionell geführtes zentrales Kundenmanagement kann vielfältige Aufgaben in einem Unternehmen zielführend und gewinnbringend für alle Beteiligten umsetzen. Jede Unternehmung sollte sich über die Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten bewusst sein und gerade deshalb klar definieren welche Prozesse und Tätigkeiten sie in dieser Einheit bündelt, und welche Ziele sie damit erreichen will.

So kann ein zentrales Kundenmanagement wie beschrieben zusammen mit dem Marketing zielgerichtet Interessenten für das Unternehmen generieren, für den Vertrieb die Kundenterminierung übernehmen, das Unternehmen kontaktierende Interessenten in Kunden umwandeln oder selber ganzheitlich in die Rolle des Vertriebs schlüpfen. Ebenfalls kann es sämtliche Kundenanfragen zu deren vollster Zufriedenheit lösen und gleichzeitig zusätzlichen Umsatz bei Kunden identifizieren und realisieren. Prevention- und Retention-Maßnahmen, Zahlungserinnerungs- und Mahn-Calls, sowie Kundenzufriedenheitsbefragungen können integraler Bestandteil sein. Ob dies nun durch eigene oder durch fremde Ressourcen realisiert wird, wie stark die technische Unterstützung gewählt wird, hängt stark von den zu definierenden Randparametern einer jeden Unternehmung ab.

All dies verdeutlicht, dass ein zentrales Kundenmanagement seine Ressourcen gewinnbringend in die Umsatz- und Unternehmensentwicklung einbringt.