

Markus Stolpmann

Service und Support im Internet

Intelligente Dienstleistungen –
effizient zum Erfolg

Inhalt

Vorwort 11

Einleitung 15

Teil 1 Grundlagen

1 Die Bedeutung von Service und Support 21

1.1 Produkt oder Service? 21

1.2 Stammkunden und Käuferverhalten 24

1.3 Ihre Kunden unterstützen heißt Ihr Business unterstützen 30

1.4 Vor, während und nach dem Kauf 32

2 Customer Service – eine Einführung 35

2.1 Was bedeutet »Customer Service«? 36

2.2 Was kennzeichnet guten Service? 37

2.3 Erfahrungswissen – Wenn Wissen und Erfahrung
zusammentreffen 40

2.4 Formen traditionellen Supports 41

2.5 Probleme im klassischen Support 48

2.6 Unterstützung durch computerbasierte Supportsysteme 51

2.7 Unzufriedene Kunden 56

3 Electronic Customer Care 61

3.1 Was der Kunde will 62

3.2 Dialog statt Monolog 65

3.3 Vom traditionellen Support zum Online-Support 66

3.4 Das moderne Contact Center 68

3.5 Self-Service-Angebote als Ergänzung zum Contact Center 71

4	Online-Service praxisgerecht	77
4.1	Mangelhafte Online-Shops	77
4.2	Was spricht für Online-Service?	82
4.3	Erfolgreiche Beispiele	86
4.4	Acht Geheimnisse für erfolgreichen Online-Service	92
4.5	Die Vorteile von Online-Service	95

Teil 2 Maßnahmenkatalog

5	Klassifizierung von Maßnahmen	103
5.1	Passive oder aktive Unterstützung?	104
5.2	Zeitgleiche oder zeitversetzte Problemlösung?	105
5.3	Computer oder Supportmitarbeiter?	106
5.4	Dumme oder lernende Systeme?	111
5.5	Medium und Technik	112
5.6	Kosten, Nutzen und Voraussetzungen der Umsetzung	114
5.7	Kostenlos oder kostenpflichtig?	115
6	Anwendersupport online: nicht-interaktiv	117
6.1	Lenkende Hinweise	117
6.2	Frequently Asked Questions (FAQs)	125
6.3	Bereitstellung von ergänzenden Produktinformationen und Servicedokumenten	132
6.4	Videos online	138
6.5	Software-Download: Treiber, Patches und Co.	143
6.6	Linksammlungen	148
6.7	Guided Tours	152
6.8	Unterstützung beim Produktvergleich	154
6.9	Newsletter	159
6.10	Autoresponder: E-Mail on demand	162
6.11	Fax on demand	165
6.12	Klassische Suchhilfen	167
6.13	Nicht zuletzt: Überblick geben	170

7	Anwendersupport online: interaktiv, dialogorientiert	173
7.1	Telefon: Hotline und Call Center	174
7.2	Call-Back-Button	177
7.3	Textbasierter Live-Chat	178
7.4	Supportforen	183
7.5	Videokonferenz	185
7.6	Voice-over-IP	186
7.7	E-Mail in Service und Support	187
7.8	Diskussionslisten	190
7.9	Webformulare	192
7.10	Co-Browsing	193
7.11	Virtuelles Personal: Avatare und Bots	194
7.12	Wissensbasierte Entscheidungsunterstützung	199
7.13	E-Learning	217
7.14	Tracking: Status von Bestellungen, Reparaturen und Co.	219
8	Feedback-Systeme	223
8.1	Bewertung von Lösungsvorschlägen	224
8.2	Kummerkasten	225
8.3	User-Befragungen	226
8.4	Follow-ups	227
9	Sonstige »Kleinigkeiten«: Verkauf und Lieferung	229
9.1	Produktauswahl	229
9.2	Die Bestellung	232
9.3	Lieferung	236
9.4	Und beim Umtausch?	238

Teil 3 Planung und Controlling

10	Der eigene Maßnahmen-Mix	243
10.1	Voraussetzungen für die Implementierung	244
10.2	Bedeutung von Online-Service in B2C und B2B	249
10.3	Recht und Sicherheit	253
10.4	Service und Support international: Kulturelle Unterschiede	254
10.5	Von Prioritäten, Budgets und Deeskalationskonzepten	255
11	Case Studies	259
11.1	YelloStrom.de – Service auf den ersten Blick	259
11.2	Amazon.de – Differenzierung durch umfangreiche Serviceangebote	262
11.3	RS-Components.de – Unterstützung von B2B-Stammkunden	267
11.4	Shopping24 – Produktsuche im Online-Shop	272
11.5	check out Touristik – Interaktive Last-Minute-Reisebörse	274
11.6	Quoka AG – Intelligenter Assistent in Online-Anzeigenmärkten	276
11.7	Jola Spezialschalter – Problemorientierte Produktauswahl für B2B	280
11.8	SIMATIC Knowledge Manager (SKM) – Servicedokumentation mit Intelligenz	282
12	Aufgaben des Projektmanagements	285
12.1	Setzen Sie klare Ziele für den Projekterfolg!	285
12.2	Lernen Sie, Ihre Kunden zu verstehen!	287
12.3	Achten Sie bereits beim Systemdesign auf das Einsatzumfeld!	288
12.4	Der Nutzen Ihrer Lösung steht und fällt mit ihrer Aktualität!	289
12.5	Sammeln Sie Feedback von den Nutzern!	290
12.6	Nur festgelegte Zielgrößen ermöglichen eine langfristige Erfolgskontrolle!	291
12.7	Ihr Deeskalationsprinzip muss Kunden dazu bringen zunächst Self-Service-Angebote zu nutzen!	292
12.8	Vergessen Sie nicht, für die Nutzung des Self-Service-Systems zu werben!	293
12.9	Bauen Sie die Möglichkeiten Ihre Online-Serviceangebotes regelmäßig aus!	294

13	Die Umsetzung	297
13.1	Von der Grob- zur Detailplanung	297
13.2	Umsetzung: Make, Buy or Partner?	300
13.3	Anpassung: Integration und Aufbau der Fallbasis	301
13.4	Testen, testen, testen!	303
13.5	Freigabe	303
14	Erfolgskontrolle und Optimierung	305
14.1	Controlling: Feedback und Nutzerverhalten	305
14.2	Betriebswirtschaftliche Auswertung und Optimierung	310
14.3	Optimierungsansätze	314
14.4	Die nächste Ausbaustufe	316
Teil 4 Anhang		
A	Meine Tipps auf einen Blick	321
B	Glossar	327
C	Literatur	353
D	Wer ist Markus Stolpmann?	359
	Index	361

2 Customer Service – eine Einführung

»The service surrounding a product is often more important than the product itself.«

Tom Peters, »In Search of Excellence«, 1982

Kundendienst, Service und Support, Customer Service, alles Bezeichnungen für die gleiche Aufgabe: nämlich dem Kunden mehr zu bieten als das nackte Produkt. Doch warum ist Service so wichtig? Und wie kann man die Aufgaben, die hier bewältigt werden müssen, zusammenfassen?

Bereits 1989 hat Jacques Horowitz in seinem Buch »Service entscheidet« darauf hingewiesen, dass es für die Unternehmen nicht mehr ausreicht, wenn die Qualität der Produkte stimmt. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, bedarf es mehr. Natürlich sprach er damals nicht vom Internet, sondern bezog sich auf die »Old Economy«, wie sie heute gerne genannt wird. In den vergangenen zehn Jahren haben einige Unternehmen es verstanden, ihre Kunden als Individuen zu behandeln und nicht als anonyme Marktteilnehmer. Wohlgemerkt: einige – längst nicht alle!

**Service
entscheidet**

Doch diejenigen, die sich zur Aufgabe gemacht haben, Kunden individuell zu behandeln, schwören darauf, dass es kostengünstiger, leichter und auf Dauer gewinnbringender ist, vorhandene Kunden zu pflegen und zu halten, als immer wieder neue gewinnen zu müssen. Und genau das kennzeichnet die aktuelle Situation im E-Business: Die Fixierung auf ständige Neukundengewinnung ist eigentlich nichts anderes als das Eingeständnis, dass man die vorhandenen nicht an sich binden konnte!

Gerade dann, wenn die Wachstumsraten hinter den Erwartungen zurückbleiben, werden Kundenorientierung, Dienstleistungswillen und das Streben nach Kundenzufriedenheit zur Basis jeder dauerhaft erfolgreichen Geschäftstätigkeit.

Allerdings reicht es nicht aus, nur die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Was benötigt wird, ist »Business Excellence« – herausragende Leistungen, die die Kunden überzeugen. Einer der bekanntesten Prediger dieser These ist Tom Peters, der seine Überzeugung in zahlreichen Büchern dargelegt hat und immer wieder in Seminaren präsentiert. Es geht um Spitzenqualität, wie sie vom Kunden gesehen wird, nicht von der Abteilung für Qualitätssicherung.

**Business
Excellence**

2.1 Was bedeutet »Customer Service«?

Also: Back to the basics! Schauen wir uns doch einmal an, was klassisch für den Dienst am Kunden gilt. Erst dann können wir überprüfen, was sich davon in unsere E-Business-Strategie übertragen lässt ... und wie.

Kundendienst Das Lexikon definiert Kundendienst als: »Service; die Summe aller Anstrengungen, dem Kunden den Einkauf bequem zu machen (Lieferung frei Haus, Zahlungerleichterung u.a.) und ihn nach dem Kauf (durch Ersatzteillager, Reparaturdienst) zu betreuen.«

Warum überhaupt Kundendienst? – Kunden haben Erwartungen. Und diese gilt es zu erfüllen oder besser noch zu übertreffen. Dabei werden diese Erwartungen nicht nur durch den Anbieter selbst beeinflusst, sondern auch durch Wettbewerber, aber auch durch die Standards in anderen Branchen. Jeder Bericht über einen besonders guten Service lässt die Kunden aufhorchen und bewirkt einen Warum-gibt-es-das-nicht-bei-XYZ-Effekt.

Mein Tipp: Vergessen Sie nicht, dass Ihre Kunden auch andere Supportangebote wahrnehmen. Fragen Sie sie, was sie sich wünschen!

Mehr noch. Die Erwartungen steigen ständig, Sie können sich also niemals zurücklehnen und entspannen. Vielmehr ist es notwendig, immer wieder den Service graduell zu verbessern. Stillstand bedeutet Rückschritt!

Orientierung am Problem des Kunden Nun ist es aber so, dass die Kunden oftmals gar nicht genau wissen, was sie wollen. Sie wissen viel besser, was sie nicht (mehr) wollen. Anders ausgedrückt: Die Kunden haben in der Regel ein Problem oder ein Bedürfnis, das es zu befriedigen gilt. Wie diese Lösung letzten Endes aussieht, ist eigentlich zweitrangig. Viele Geschäftsmodelle haben aber hier ihren größten Fehler – sie sind produktzentriert und orientieren sich zu wenig am Problem des Kunden beziehungsweise dessen Lösung.

Beispiel: Den Scheibenwischer wechseln

Stellen Sie sich vor, der Scheibenwischer an Ihren Pkw ist abgenutzt. Sie benötigen also einen neuen. Nun können Sie in einen Supermarkt gehen und dort einen Satz Scheibenwischer erstehen. Na ja – dazu dürfen Sie dann erst einmal in einer Liste nachschauen, welche Produktnummer zu Ihrem Fahrzeugmodell passt.

Dann stehen Sie da, den Fahrzeugschein in der Hand, und vergleichen Modelle, Motorisierungen und Baujahre. Self-Service eben. Aber viel mehr »Self« und weniger »Service«. Alternativ gehen Sie zu einer Kfz-Werkstatt. Ein Blick genügt für den Experten, und er gibt Ihnen die benötigten Scheibenwischer. Er bietet Ihnen vielleicht sogar an, sie direkt einzubauen. Und manchmal wird er Ihnen vielleicht gar empfehlen, nur die Wischerblätter auszutauschen statt den ganzen Scheibenwischer, weil das billiger ist. Das ist dann weniger »Self« und dafür mehr »Service«.

An dem vorstehenden Beispiel haben Sie gesehen, dass das *Wie* für den Kunden oft wichtiger ist als das *Was*. Die einzelnen miteinander konkurrierenden Produkte und auch deren Preise unterscheiden sich häufig nur gering. So kann der Verkauf an sich und der Service, der dabei geboten wird, die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflussen. Dieser Service muss von dem Moment an greifen, wo der potenzielle Kunde mein Areal betritt, und darf keinesfalls nach dem Kaufabschluss enden. Auch hierzu ein paar Beispiele. Spitzenrestaurants in den USA bieten ihren Kunden bereits vor Betreten des Lokals einen kostenlosen Parkservice für den Pkw. Und im Supermarkt wird die Ware von einem Angestellten eingepackt. Auch in Deutschland bekannt ist der Faxdienst von Restaurants mit den Mittagsmenüs der Woche. Und auf die Vielflieger-Programme der Airlines will ich hier nur ganz kurz verweisen.

Service beeinflusst die Kaufentscheidung

Kundendienst umfasst also den gesamten Lebenszyklus des Kunden. Sobald dieser sich als Interessent geoutet hat, stehen ihm Beratungs- und Zusatzleistungen zur Verfügung. Und nach dem Kauf werden produktbezogene Supportangebote, Garantien, aber auch Zusatzangebote und Mehrwertdienste angeboten. Man kann also die Phasen Pre-Sales, Sales und After-Sales unterscheiden, darf jedoch nicht vergessen, dass nicht der einmalige Verkaufsabschluss das Ziel ist, sondern die Generierung von Wiederholungskäufen. So mündet der Support im After-Sales wieder in Aktivitäten im Pre-Sales.

2.2 Was kennzeichnet guten Service?

Guter Service hat die Aufgabe, *die richtige Information in der richtigen Form zur rechten Zeit am rechten Ort* bereit zu stellen. Für die Verkaufsphase ist es wichtig, den Kunden aktiv zu beraten und ihn auf Angebote und Alternativen hinzuweisen. Geht es um Reparatur und Fehlersuche im After-Sales, so steht die Problemlösung im Vordergrund.

Dialog-orientierung

Kundendienst ist dabei immer dialogorientiert! Es gilt, die wahren Bedürfnisse des Kunden in Erfahrung zu bringen und die passende Lösung vorzuschlagen. Daraus ergibt sich, dass für guten Service mindestens drei Dinge zusammen kommen müssen:

- ▶ **Wissen** über Produkte, Prozesse und Märkte
- ▶ **Erfahrung** über Einsatzszenarien und Kundenwünsche
- ▶ **Kommunikationsfähigkeit**

Das nackte Wissen ist nicht viel wert, wenn es an der Erfahrung fehlt, wie es auf eine konkrete Situation anzuwenden ist. Und dann gilt es noch, den Dialog mit dem Kunden effizient zu führen.

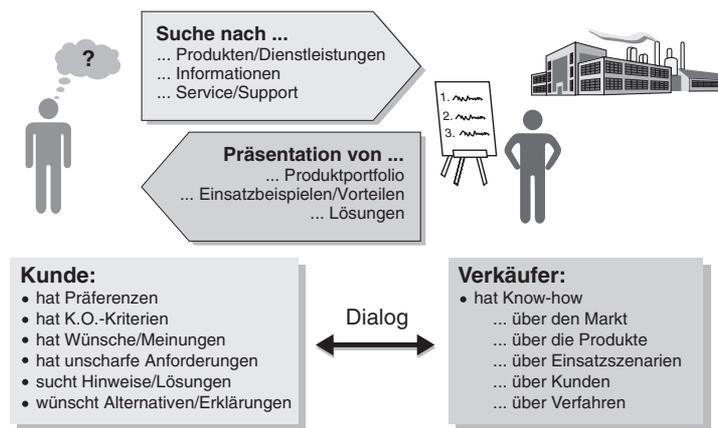


Abbildung 2.1 Kommunikation ist entscheidend: Guter Customer Service bedeutet immer einen zielgerichteten Dialog zwischen Kunden und Mitarbeitern eines Unternehmens.

Schauen wir uns die Problematik etwas genauer an, die diesen drei Aspekten inhärent ist und den Support erschwert. Zunächst die Kommunikation. Es klingt banal, doch es ist schwieriger als man denkt, die »Sprache des Kunden« zu sprechen. Oft sind dem Kunden Fachbegriffe oder Zusammenhänge nicht geläufig, er ist nicht geübt darin, seine wahre Situation zu erkennen und strukturiert darüber zu urteilen. Man geht ja auch nicht zum Arzt und sagt »Herr Doktor, ich habe einen Meniskusschaden.«. Vielmehr beschreibt man Symptome und hofft auf eine kompetente Ursachenforschung und Diagnose. Daher muss ein Supportmitarbeiter vor allem zuhören können und bei Bedarf die richtigen Fragen richtig¹ stellen.

1. Wenn Sie meinen, hier ist ein »richtig« zu viel, dann lesen Sie den Satz bitte noch einmal ;-)

Mein Tipp: Fragen Sie sich, ob Ihre Webseiten gute Zuhörer sind! Sind es Einbahnstraßen oder gibt es einen Dialog mit den Kunden?

Es zeigt sich aber auch, dass Service und Support häufig situationsbezogen benötigt werden. Der Kunden hat ein Problem – und das bedeutet nichts anderes als eine Situation, in der er sich befindet und für die er eine positive Veränderung wünscht. In der Regel wird er diese beschreiben, indem er Symptome nennt, die ihm aufgefallen sind («Meine Nase läuft. Ich habe Fieber.«). Aufgabe des Customer Supports ist es nun, aus diesen Symptomen auf einen Zustand und dann auf die Ursache hierfür zu schließen. Erst dann kann die Ursache behoben und damit eine Lösung gefunden werden.

Die Erfahrung des Supportmitarbeiters ist entscheidend, wenn es darum geht, die konkrete Situation zu erkennen und mit Prototyp-Situationen zu vergleichen, für die eine Lösung bekannt ist². Sie bestimmt außerdem, wie erfolgreich der Versuch ist, eine bekannte, vorgegebene Problemlösung auf die aktuelle Situation zu übertragen. Man spricht dabei auch von der Adaption einer Lösung. Je mehr Erfahrung der Supportmitarbeiter hat, umso besser für den Ratsuchenden. Sie bestimmt maßgeblich die Effizienz der Problemlösung. Und ein guter Supportmitarbeiter lernt aus jedem Erfolg – ebenso wie aus jedem Misserfolg.

Adaption einer Lösung

Mein Tipp: Fragen Sie sich: Ist Ihre Website lernfähig? Wie stellen Sie sicher, dass Erfahrungen gesammelt und konserviert werden?

Das reine Fachwissen kann explizit entweder in Form von Fallbeispielen oder als Regelwerk vorliegen. Häufig existieren auch Mischformen. Viel verbreiteter sind jedoch implizite Formen des Supportwissens: Sammlungen von Bedienungsanleitungen, Konstruktionsplänen, Fehlerberichten, Normen, gesetzlichen Vorschriften, Verkaufszahlen, Testergebnissen und vielem mehr. In diesem Fall muss der Mitarbeiter sich seine persönliche Wissensbasis erst aufbauen. Jede Wissensbasis ist selbst aber passiv und nutzlos, wenn sie nicht durch die anderen Komponenten unterstützt wird.

Wissensbasis der Mitarbeiter

Mein Tipp: Fragen Sie sich: Wo ist in Ihrem Unternehmen Wissen versteckt, das dazu genutzt werden kann, den Dialog mit dem Kunden zu optimieren?

2. Übrigens unterscheiden sich hierbei Verkauf und Fehlerdiagnose kaum. Nur wird im Fehlerfall eher ein technikbezogener Vergleich vorgenommen, während man im Verkauf versucht, den Kunden einzuschätzen.

Wissen hat schon immer Macht bedeutet. Heute, in einer Welt des jederzeit verfügbaren Zugriffs auf das Internet, besitzt es auch eine große wirtschaftliche Bedeutung.

2.3 Erfahrungswissen – Wenn Wissen und Erfahrung zusammentreffen

Nun, Wissen in Form von Buchstaben und Tabellen kann man recht einfach zusammenstellen und auch für die Kunden verfügbar machen. Nichts anderes sind die Bedienungsanleitungen, die vielen Produkten beiliegen. Eigentlich sollte man gar nicht von echtem Wissen sprechen. Vielmehr handelt es sich um Informationen, Fakten und Regeln, die erst verstanden und umgesetzt werden müssen, was manchmal gar nicht so einfach ist³.

Doch erst, wenn dieses Fakten mit den Erfahrungen über das Einsatzgebiet zusammentreffen, können sie aktiv genutzt werden. Aus Wissensbasis und Erfahrung entsteht so Erfahrungswissen. Und genau diese Kombination von Fachwissen und Erfahrung ist für eine effiziente Problemlösung entscheidend.

Erinnern Sie sich an meinen kleinen Wettbewerb gegen das Reisebüro? So ganz fair war er in dieser Hinsicht nicht. Natürlich hat ein Reisebüro-Mitarbeiter eine Menge Erfahrung, wenn es um die Buchung eines geeigneten Mietwagens geht. Hätte ich ihn gebeten, mein Auto zu reparieren, so hätte er möglicherweise passen müssen, auch wenn ich ihm die benötigten Handbücher und Reparaturanleitungen besorgt hätte.

Dynamisches Erfahrungswissen

Der Unterschied liegt letztlich in der effizienten Suche, Handhabung und Adaption. Information ist statisch, wird abgelegt und ist meist nicht verfügbar, wenn sie wirklich benötigt wird. Information in Form von Service- und Wartungsunterlagen füllt häufig ganze Aktenordner. Nur: Wer hat den Überblick und zieht zur richtigen Zeit den passenden Servicebericht hervor, wenn Kunden die Hotline anrufen? Im Vergleich dazu ist Erfahrungswissen dynamisch und jederzeit abrufbar: Erfahrene Servicetechniker wälzen in der Regel nicht erst umfangreiche Serviceunterlagen – sie »wissen« häufig aus Erfahrung, welche Ursachen ein Problem haben kann.

3. Spannend sind zum Beispiel die Aufbauanleitungen von Ikea und Co. Diese kommen oftmals ganz ohne Text aus, Abbildungen sollen die einzelnen Schritte erklären. Sollen ... na ja!

Erfahrungswissen im Verkauf

Bei der Verkaufsunterstützung weiß der Verkäufer, oft aus langjähriger Erfahrung, Kundenwünsche einzuschätzen. Er wägt im Beratungsgespräch ab, welche Produktmerkmale für den Kunden wirklich wichtig sind, empfiehlt Alternativen und bietet Zubehörprodukte an. »Ich habe da einen Kunden, der war in der gleichen Situation wie Sie. Er hat das Modell xyz gewählt und ist seitdem sehr zufrieden damit!« So oder so ähnlich hört es sich an, wenn Verkäufer aufgrund ihrer Erfahrung argumentieren ...

Kundenwünsche einschätzen

Erfahrungswissen im Support

Wie wichtig Wissen, insbesondere Erfahrungswissen im Bereich des Reparaturdienstes ist, zeigt folgendes Beispiel, das in ähnlicher Form jeder bereits erlebt hat: Sie haben mit ihrem Pkw einen Defekt auf der Autobahn – nichts geht mehr, Sie sind reichlich ratlos und gefrustet. Nach geraumer Zeit kommt der Pannendienst. Ein kurzer Blick genügt, und der Pannenhelfer stellt sachkundig fest: »Das sind die Kontakte, bei dem Modell ist das typisch. Jetzt im Herbst, bei dem feuchten Wetter ... ja, ja ... Sie sind schon der vierte in dieser Woche.« In wenigen Minuten ist das Problem dann behoben, und Sie können ihre Fahrt wieder aufnehmen. Erfahrung!

Dieses »Erfahrungswissen«, das sehr spezielles Know-how darstellt, gilt es zu erfassen und für die Mitarbeiter (und gegebenenfalls Kunden) direkt verfügbar zu machen. Der Grad der Verfügbarkeit dieses Wissens bestimmt nicht nur Effektivität und Effizienz der Kommunikation mit dem Kunden, sondern ist auch ein wesentlicher, häufig versteckter Kostenfaktor im Unternehmen. Kosten entstehen für den Aufbau des Know-hows, z. B. durch Mitarbeiterschulungen, die Pflege des Wissens und die Bereitstellung für den Kunden über Außendienstmitarbeiter, Call Center, Handbücher, Frequently Asked Questions (FAQs) usw.

Grad der Verfügbarkeit

Mein Tipp: Überprüfen Sie, in welchen Formen bei Ihnen Wissen gehortet wird und wie die Aktualisierung sichergestellt ist.

2.4 Formen traditionellen Supports

Die direkteste Form des Kundendienstes erfolgt durch den Verkäufer oder Techniker vor Ort. Zumindest sollte es so sein. Oftmals sind die Verkäufer im Geschäft um die Ecke nicht besonders kompetent. Außerdem ist Personal teuer und nicht immer verfügbar. Daher ergab sich im Zeitalter der Massenproduktion schon frühzeitig die Notwendigkeit, die wichtigsten Informationen auch in anderer Form zur Verfügung zu stellen.

Von der Betriebsanleitung zum Call Center

Handlungsanleitungen

Hilfestellungen aller Art hat es für Käufer und Anwender von Produkten immer gegeben. Jeder von uns kennt Bedienungsanleitungen zu Produkten aller Art, von der Armbanduhr über die neue Digitalkamera bis hin zur komplexen Softwarelösung. Medizinische Präparate haben einen Beipackzettel. Und für die Steuererklärung gibt es Handlungsanleitungen. Diese Print-Produkte sind wie die Waren, denen sie beiliegen, von höchst unterschiedlicher Qualität. Als Beispiel seien hier die mangelhaft übersetzten Betriebsanleitungen von elektronischen Geräten genannt, die nur bedingt zur Erheiterung der geplagten Kunden beitragen⁴. Am anderen Ende der Skala findet man Videos aus dem Baumarkt, die dem ambitionierten Heimwerker beim Ausbau des Dachbodens helfen, CD-ROMs mit komplexen Lernprogrammen oder hoch qualitative Bildbände und Videos zum neuen Auto. Interessanterweise verwischen hier zum Teil auch die Grenzen zwischen Verkaufsförderung und Support: Ein Video, das zeigt, wie einfach das Anbringen der neuen Rollläden doch ist, kann genauso gut im Verkauf eingesetzt werden wie später als Aufbauanleitung. Schade, dass es so etwas nicht für Ikea-Möbel gibt!

Daneben gab und gibt es zahlreiche weitere Formen von Hilfe für den Anwender: Handbücher, Schritt-für-Schritt-Anleitungen mit und ohne Illustrationen, Fax- und Telefonservices. Installationshotlines geben Ad-hoc-Hilfestellung am Telefon, wenn es mit der Einrichtung des Internetzuganges nicht gleich klappt⁵. Wer es mit der Bestellung aus dem Katalog ganz eilig hat, ruft einfach die Hotline des Versandhauses an, und im Notfall findet man bei Servicenummern von Versicherungen und Kreditkartenunternehmen Rat und Hilfe rund um die Welt. Support ist derart bedeutsam, dass einige Unternehmen und Verlage sich sogar darauf spezialisiert haben, den gestressten Kunden bei Problemen mit Fremdprodukten kostenpflichtig zu helfen. Hierunter fallen vor allem gedruckte Ratgeber, aber auch der Telefonsupport.

Mein Tipp: Fragen Sie sich: Welche Produktunterlagen stehen Ihren Kunden zur Verfügung? Gäbe es weitere Quellen?

4. Zu meiner Armbanduhr gibt es eine über 200 Seiten starke Bedienungsanleitung. Ehrlich! Gerne wüsste ich, was diese Uhr so alles kann. Leider ist die Übersetzung derart schlecht, dass ich über die ersten 20 Seiten nie hinaus gekommen bin.

5. Allerdings verschweigt die Werbung, die diesen Service hervorhebt, dass der Kunde tunlichst zwei Telefonleitungen besitzen sollte ...

Call Center: Telefonzentrale für den Kundendienst

Telefonhotlines, die so genannten Call Center, haben die Aufgabe übernommen, den Kunden rasch und effizient zur Seite zu stehen, und das in vielen Fällen rund um die Uhr und an sieben Tagen der Woche. Call Center gehören heute in beinahe jeder Branche zur Pflichtausstattung und ihre Bedeutung nimmt ständig zu.

Den Begriff Call Center gibt es seit etwa zehn Jahren im deutschen Markt. Dabei ist der Begriff nicht einheitlich definiert. Es handelt sich vielmehr um einen Sammelbegriff für unterschiedlichste betriebliche Organisationsformen, die sich moderner Informations- und Kommunikationstechniken bedienen, um kommunikationsintensive Geschäftsprozesse effizienter zu bewältigen.

Der entscheidende Vorteil eines Call Centers für einen Anbieter liegt darin, dass Serviceleistungen nicht mehr vor Ort beim Kunden erbracht werden müssen, sondern über Call Center zentral und damit kostengünstiger abgewickelt werden können. Die Call-Center-Angebotspalette ist dabei breit gefächert, der Begriff umschreibt Informations-Hotlines und telefonisches Beschwerdemanagement ebenso wie Auftrags- und Bestellannahme, Markt- und Meinungsforschung sowie Notfall- und technischen Service. Call Center sind somit immer Dienstleistungsangebote mit direktem Kundenbezug. Im Idealfall zeichnen sie sich durch folgende Merkmale aus:

Vorteile

- ▶ Sie sind rund um die Uhr, 24 Stunden am Tag und 7 Tage in der Woche für den Kunden erreichbar.
- ▶ Sie senken die Kosten in den Bereichen Kundenbetreuung und Außendienst.
- ▶ Sie erhöhen die Kundenzufriedenheit durch die direkte, kompetente Bearbeitung der Kundenanfragen.
- ▶ Sie können flexibel auf das jeweilige Anfragevolumen und die Anfragearten reagieren.

In vielen Fällen eignen sich Call Center sehr gut für eine Auslagerung aus dem Unternehmen. Verschiedene Anbieter stellen ihre Call Center samt Personal für die unterschiedlichsten Aufgaben vom Telefonmarketing bis hin zu Service-Hotlines anderen Unternehmen zur Verfügung.

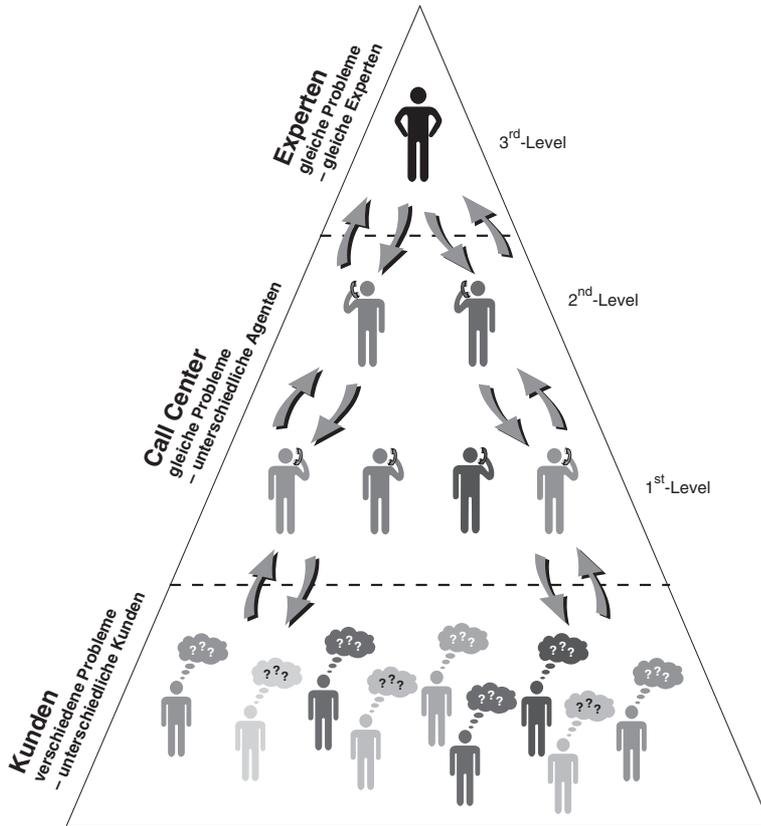


Abbildung 2.2 Die Call-Center-Pyramide: Nicht jeder Anruf landet gleich bei den Produktspezialisten. Im 1st-Level-Support werden nur Routineanfragen gelöst, alles andere muss weitergeleitet (eskaliert) werden.

Aktivitäten im Call Center

Aktive und reaktive Tätigkeiten

Im Call Center können zwei Arten von Tätigkeiten voneinander unterschieden werden: aktive und reaktive. *Aktive* beziehungsweise ausgehende Tätigkeiten umfassen Telefonmarketing und Meinungsforschung. Hier kann der Betreiber festlegen, welches Anrufvolumen zu bewältigen ist, die Erfolgskriterien sind leicht messbar (Verkaufsabschlüsse, erfolgreich absolvierte Umfragen etc.). Anders dagegen bei *reaktiven* Tätigkeiten oder eingehenden Aktivitäten: Hier entscheidet der Kunde, wann er den Service in Anspruch nimmt. Bei einer Service-Hotline können so nur in seltenen Fällen das Anrufvolumen und die Problemkategorien der Anrufe exakt vorhergesagt werden. Eine Steuerung der Anrufe zum jeweiligen Spezialisten ist daher in der Regel nicht ohne weiteres möglich.

In folgenden Bereichen sind Call Center unter anderem tätig:

- ▶ Im technischen Support von Telekommunikationsprodukten aller Art
- ▶ Bei der Installation/Wartung von Soft- und Hardware
- ▶ Bei Bestell- und Buchungsvorgängen
- ▶ Ergänzend zu Printkatalogen und TV-Werbung
- ▶ Im Pannendienst
- ▶ Im Notrufdienst von Versicherungsunternehmen
- ▶ Als Beschwerdhotlines
- ▶ Als Auskunftsdienste aller Art

Als Bindeglied zwischen dem Kunden, den verschiedenen Supportlevel⁶ sowie den möglicherweise vorhandenen Abteilungen für Customer Relationship Management und Data Mining sind Call Center immer mehr auch in die aktive Gestaltung der Kundenbeziehung eingebunden.

Effizienz und Qualität in der Call-Center-Organisation

Call Center sind eine immer häufiger anzutreffende Form des Kundensupports, sowohl als Instrument zur Verkaufsunterstützung wie auch als Serviceinstrument. Um die Effizienz eines Call Centers zu verbessern, bietet sich eine dreistufige Strategie an:

1. **Problem-Management:** Optimierung der Abläufe
2. **Problem-Resolution:** Optimierung des Informationsflusses
3. **Call-Avoidance:** Hilfe zur Selbsthilfe

Call Center zeichnen sich dadurch aus, dass Kundenanfragen jederzeit, in der Regel telefonisch eintreffen können und diese Anrufe automatisch an den nächsten freien Mitarbeiter weitergeleitet werden. Dass Call Center dabei nicht immer effizient arbeiten, wissen die meisten aus eigener trauriger Erfahrung. Manchmal liegt es an unqualifiziertem Personal, manchmal an fehlenden Kapazitäten und nicht selten an den entstehenden Kosten, die zum Teil über teure 0190er-Telefonnummern auf den Kunden abgewälzt werden.

6. Apropos Supportlevel: Auch hier kann man viel lernen, wenn man sich nur genau umschaute! Wer sagt, dass jeder Kunde die gleichen Serviceangebote benötigt? Verschiedenste Beispiele zeigen, dass man auch hier differenzieren kann: Fakultative Garantieverlängerungen für Elektronikartikel gibt es schon lange; Kreditkartenunternehmen bieten neben der Standard- auch die Gold- und Platinvarianten an, die sich vor allem im Serviceangebot unterscheiden; Mobilfunkanbieter haben unterschiedliche Tarife für verschiedene Zielgruppen etc.

Mein Tipp: Machen Sie sich damit vertraut, wie Problem-Management, Problem-Resolution und Anrufvermeidung in Ihrem Unternehmen gehandhabt werden.

Supportkosten im Call Center Nach einer Studie von Forrester Research verteilen sich die Supportkosten im Call-Center-Bereich zu 38 Prozent auf Aufwendungen zur Problembeseitigung, 37 Prozent verschlingt das Problem- und Call-Management, die verbleibenden 25 Prozent der Kosten entstehen für die Bereitstellung der Infrastruktur.

Kommunikation und Wissen managen Hier liegen auch die Probleme von Call Centern: Sie sollen einerseits kostengünstig arbeiten, andererseits kompetente Antworten liefern – es ist die Verfügbarkeit von Know-how, die ein Call Center erfolgreich macht. Dazu ist es notwendig, die Call-Center-Mitarbeiter entsprechend zu schulen beziehungsweise mit telefonarbeitsplatzgerechten Hilfsmitteln zu unterstützen. Ein Call Center gibt es nicht als Produkt von der Stange! Es lebt durch die Kombination von Kommunikationsmanagement und Knowledge-Management.

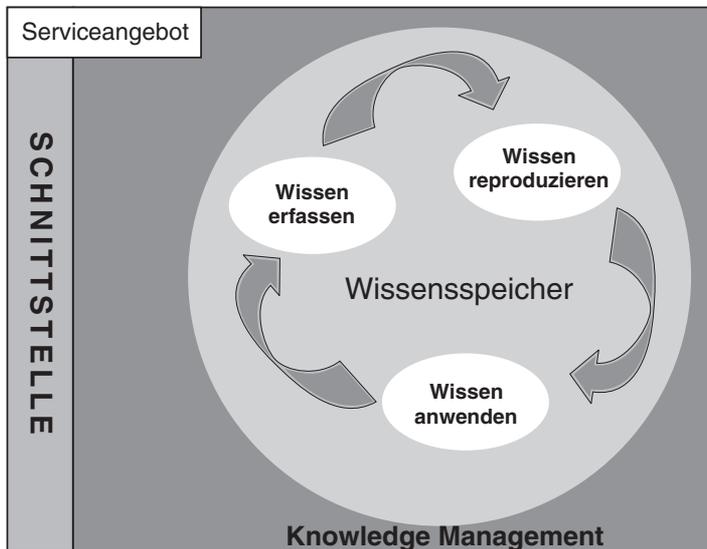


Abbildung 2.3 Hinter jedem Serviceangebot verbirgt sich immer eine Schnittstelle zu einem wie auch immer realisierten Knowledge-Management-Prozess. Dabei kann der Wissensspeicher ein Mitarbeiter, aber auch ein computergestütztes System sein.

Call Center müssen sich den veränderten Randbedingungen des Marktes unterordnen. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ▶ Die Komplexität der Produkte wächst.
- ▶ Die Serviceansprüche der Kunden steigen.
- ▶ Das Know-how ist im Unternehmen verteilt.
- ▶ Das Budget für Customer-Support wird geringer.

Nun sind aber Produktspezialisten sehr teuer. Es wäre eine enorme Verschwendung, sie ständig mit Routineproblemen zu beschäftigen. Die Telefonmitarbeiter im Call Center sind daher häufig fachlich keine routinierten Experten, sondern sie haben eine Telefonausbildung und müssen fachlich weiter unterstützt werden. Dies geschieht oft durch eine Liste der zehn häufigsten Problemfälle für jedes Produkt oder ein Telefonskript, das Schritt für Schritt abgearbeitet wird. Das Ziel ist daher, besseren Service bei geringeren Kosten zu bieten! Damit ergeben sich verschiedene Problemfelder, deren Handhabung über die Effizienz und Effektivität des Call Centers entscheiden:

▶ **Zeitmanagement**

Es ist nicht vorab zu bestimmen, wann eine Kundenanfrage eintrifft und wie viel Zeit ihre Beantwortung benötigt. Trotzdem ist jeder Mitarbeiter des Call Centers gehalten, die Anrufdauer und die entstehenden Kosten für das Unternehmen (Weiterleiten an 2nd-Level-Experten, Aussendung von Technikern etc.) zu minimieren.

▶ **Komplexität der Anfragen**

Anfragen können von sehr unterschiedlicher Komplexität sein und ganz unterschiedliche Problembereiche (Technikprobleme, Vertragsauslegung etc.) betreffen. Es ist fast unmöglich, alle Call-Center-Mitarbeiter zu Experten in allen Bereichen auszubilden.

▶ **Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben**

Je nach Wissensstand des Mitarbeiters und Ablauf des Telefonats kann die Genauigkeit der Angaben sowohl seitens der Kunden im Rahmen der Problembeschreibung als auch der Mitarbeiter hinsichtlich der Problemlösung stark schwanken.

▶ **Entscheidungsfindung**

Für den Call-Center-Mitarbeiter ist es eigenverantwortlich nur schwer zu entscheiden, wann beispielsweise ein Rückruf fällig ist, eine Weiterleitung an den 2nd-Level-Support nötig wird oder gar ein Außendienstmitarbeiter vor Ort eingesetzt werden muss.

► **Restriktionen**

Bestimmte Daten dürfen unter Umständen von den Mitarbeitern nicht erfragt werden (wie Passwörter) oder stehen dem normalen Anrufer gegebenenfalls nicht zur Verfügung (wie die Spannung des Netzteils, die nicht ohne Messgerät und Fachkenntnis ermittelt werden kann).

► **Qualität der Lösung**

Bedingt durch all diese Faktoren ist es nicht verwunderlich, dass die Konsistenz und Qualität der angebotenen Lösungen stark schwankt.

**Konserviertes
Expertenwissen**

Was benötigt wird, sind Konzepte, die das im Unternehmen vorhandene Know-how und Erfahrungswissen identifizieren, konservieren, verteilen und zur effizienten Problemlösung im Call Center verfügbar machen. Die Grundidee solcher Lösungen ist es, spezifisches Know-how von einer kleinen Gruppe von Experten bereitzustellen, das dann vom Rest des Unternehmens als konserviertes Expertenwissen zur Problemlösung herangezogen werden kann. Doch wenn dies gelingt, so ist es nur noch ein kleiner Schritt zum »intelligenten« Self-Service-Angebot im Web.

2.5 Probleme im klassischen Support

Die meisten Instrumente für Service und Support sind den Kunden wohlvertraut. Und doch lässt die Nützlichkeit vieler Angebote zu wünschen übrig. So sind die schlecht übersetzten Bedienungsanleitungen fast schon legendär. Für den Telefonsupport sowie die Beratung vor Ort werden immer wieder folgende Kritikpunkte genannt:

- Fehlende Informationen, vor allem bei Spezialfragen
- Schwankende Qualität der Beratung und Problemlösung
- Schlechte Verfügbarkeit, z.B. durch Überlastung
- Hohe Kosten, z.B. für Telefonate oder Serviceverträge
- Mangelnder Praxisbezug der Lösungsansätze

Doch was steckt dahinter? Warum sind Serviceangebote, die mit großem finanziellen Einsatz aufgebaut wurden, oftmals aus Sicht der Kunden unbrauchbar? Viele Kunden betrachten es gar als Glücksspiel, bei einer Hotline eine brauchbare Auskunft zu bekommen!

Die Probleme der klassischen Supportinstrumente sind wohlbekannt. Gedruckte Hinweise können nur auf allgemeine Fragen eingehen und auch nur die Informationen umfassen, die zum Zeitpunkt der Drucklegung bekannt waren. Damit scheiden sie bei spezielleren Fragestellungen aus. Die Beratung vor Ort oder per Telefon ist jedoch stark von der

Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters abhängig. Große Probleme bereitet den Call Centern die Qualifizierung der Mitarbeiter und die hohe Fluktuation: Wirkliche Produktspezialisten haben selten Lust, als Telefonisten zu arbeiten!

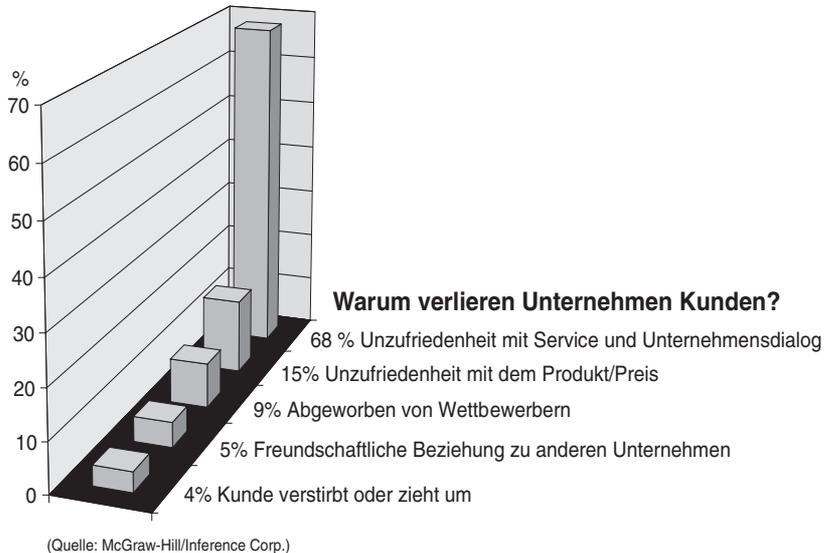


Abbildung 2.4 Die wenigsten Kunden wechseln den Anbieter, weil sie mit Preis oder Produktqualität unzufrieden sind – der Hauptgrund ist schlechter Service!

Mein Tipp: Stellen Sie fest, ob Sie die Sprache Ihrer Kunden sprechen! Gemeint ist nicht deutsch oder englisch, sondern die Verwendung von Fachvokabular und speziellen Bezeichnungen ...

Der Aufbau und Unterhalt einer Call-Center-Organisation ist sehr teuer. Will man für jeden Ansturm gerüstet sein, so würde die meiste Zeit ein Teil des Personals gelangweilt herumsitzen. Schließlich sind viele Call Center nicht in der Lage, das Anfragevolumen zu steuern, sondern müssen auf die Anrufe der Kunden warten. Also plant man eher zurückhaltend oder versucht, einen Teil der entstehenden Kosten auf den Anrufer abzuwälzen.

Teurer Aufbau und Unterhalt

Doch auch »Unwissen« verursacht Kosten im Unternehmen beziehungsweise der Call-Center-Organisation, die häufig nicht direkt messbar sind: ineffiziente Arbeitsabläufe, Produktivitätsausfälle, aber auch unzufriedene Mitarbeiter und vor allem Kunden beeinflussen die Geschäftsbilanz negativ.

Unwissen und Unzufriedenheit

Sie kennen das folgende Szenario: Der PC Ihrer Sekretärin ist defekt, und drei Ihrer Mitarbeiter stehen daneben und geben mehr oder minder kluge Ratschläge. Als sich endlich jemand von der IT-Abteilung um das Problem kümmert, stellt er fest, dass niemand weiß, wann die letzten Datensicherungen vorgenommen wurden, und wo sich die Treiber für die Grafikkarte befinden ...

Das Beispiel macht deutlich, dass nicht nur Ihre Sekretärin in ihrer Produktivität eingeschränkt wurde, sondern auch noch verschiedene andere Mitarbeiter bei der Fehlersuche und -behebung beteiligt waren. Es zeigt aber auch, dass das notwendige Wissen zur Problemlösung häufig verteilt ist und in vielen Fällen nicht konsequent gepflegt wird.

Mein Tipp: Analysieren Sie, wie es um Ihren Support steht. Sind immer alle benötigten Informationen vorhanden? Gibt es zentrale Know-how-Träger, von denen eine Abhängigkeit besteht?

Effiziente Bearbeitung von Kundenanfragen

Ein anderes, häufig zu beobachtendes Beispiel betrifft die Bearbeitung von Kundenanfragen. Fast jeder kennt die Situation, dass er von einem Unternehmen dringend eine Information benötigte, aber immer wieder getröstet wurde: »Der Sachbearbeiter ist derzeit nicht an seinem Platz«, »Bitte rufen Sie morgen noch einmal an«, »Ich bin da nicht zuständig«, »Wir rufen Sie umgehend zurück«, ...

Weiterleitung und Rückrufe bei Kundenanfragen verursachen Unternehmen nicht nur hohe Kosten, sie sind darüber hinaus auch problematischer Natur, da aus Sicht der Kunden ein Negativimage aufgebaut wird: Seine Anfrage wird nicht effizient gelöst, und zudem zweifelt er an der Kompetenz der Kontaktpersonen.

Diese Beispiele machen deutlich, wie wichtig es ist, einen leichten Zugang zum Know-how des Unternehmens zu gewähren. Allerdings befindet sich dieses Erfahrungswissen in stetem Fluss – es ist (zumindest in Teilen) dynamisch und muss gepflegt werden!

Learning by doing

Wissen bedeutet demnach auch immer Lernen (»Learning by doing«). Im Beruf wird heutzutage lebenslanges Lernen eingefordert, aber diese Forderung wird allzu häufig nur auf die einzelnen Mitarbeiter bezogen und nicht auf die Organisation als Ganzes. Die lernende Organisation ist es, die letztlich das Ziel der Unternehmensentwicklung sein muss, die sich vor allem durch ihren Wissensvorsprung von der Konkurrenz abhebt – und nicht durch ihre Produkte.

Benötigt werden daher Konzepte, die z.B. für Call Center eine bessere Verfügbarkeit des Wissens und damit eine Serviceverbesserung und Kostenreduzierung sicherstellen. Die Vorteile einer solchen Lösung sind die folgenden:

- ▶ Gewährleistung einer konsistenten Beratungsqualität
- ▶ Verkürzung der Gesprächsdauer
- ▶ Flexibler Personaleinsatz durch breiteres Einsatzspektrum der Mitarbeiter
- ▶ Reduzierung der Rückrufe und Verbesserung der 1st-Call-Resolution
- ▶ Steigerung der Kundenzufriedenheit
- ▶ Reduzierung des Schulungsaufwandes von Mitarbeitern
- ▶ Differenzierung von Wettbewerbern

Dabei helfen computergestützte Supportsysteme, die das verfügbare Wissen allen Mitarbeitern bereitstellen und Unterstützung bei der Nutzung bieten. Doch das ist nur ein Schritt hin zu einem kompletten Electronic-Customer-Care-Konzept für die Kunden, das die Möglichkeiten des Mediums Internet optimal nutzt und eine jederzeitige Selbstbedienung der Kunden erlaubt.

2.6 Unterstützung durch computerbasierte Supportsysteme

Das Wissen eines kompetenten Supportmitarbeiters für sich allein genommen ist nicht viel wert. Eine Person, die die beste Art und Weise kennt, etwas zu tun, zieht daraus materiellen Wert ... Aber eben nur diese eine Person. Damit Wissen im Unternehmen wirklich optimal zum Einsatz kommt, muss es »geteilt« werden. Wir müssen also dafür sorgen, dass das verfügbare Wissen auch anderen Mitarbeitern im Unternehmen zugänglich ist.

Wissen muss geteilt werden

Erst die relativ neue Möglichkeit, Informationen mit Hilfe von Computern in einer sinnvollen und personifizierten Art und Weise zu sammeln, zu kategorisieren, zu speichern und wiederzuverwenden – und das in exakt dem Moment, in dem sie in der Interaktion mit Kunden, Zulieferern und Partnern benötigt werden – hat diesem Wissen einen messbaren Wert für das Unternehmen gegeben. Dieser Wert kann in einer kürzeren Anrufdauer im Call Center, schnelleren Problemlösungen (und damit weniger Arbeitsstunden), dem höheren Transaktionsvolumen der Mitarbeiter in Support und Verkauf oder in zusätzlichen Verkaufsumsätzen durch die Mitarbeiter gemessen werden.

**Besseren Service
bei geringeren
Kosten**

Damit trägt ein computergestütztes Supportsystem für die Angestellten z.B. im Call Center dazu bei, einen besseren Service bei geringeren Kosten zu ermöglichen! Die für das Knowledge-Management angebotene Werkzeuge bedienen sich sehr unterschiedlicher Technologien. Als Beispiele seien einfaches Textretrieval oder Help-Files, Hypertexte im Intranet bzw. Internet, Groupware-Lösungen wie Lotus Notes, Datenbanksysteme, Entscheidungsbäume, Expertensysteme und insbesondere wissensbasierte Anwendungen genannt.

Mein Tipp: Machen Sie eine Aufstellung aller computergestützten Supporttools, die implementiert wurden. Auch derjenigen, die nicht verwendet werden. Informieren Sie sich, was erfolgreich ist und was nicht ... und warum!

**»Intelligente«
Systeme**

Rein textbasierten Technologien fehlt die Fähigkeit eines effizienten Retrievals im Call-Center-Alltag. Datenbanksysteme können zwar dazu verwendet werden, bestimmte Kundendaten wie Anschrift, verwendete Produkte, Abrechnungsdetails und Informationen über frühere Anfragen automatisch bereitzustellen, sie helfen jedoch nicht dabei, die Effizienz, Konsistenz und Qualität der Problemlösungen zu verbessern. Um die volle Produktivität von Knowledge-Management-Lösungen im Call Center freizusetzen, werden »intelligente« Systeme benötigt.

Call-Center-Unterstützung heute und morgen

Problematisch ist aus Sicht des E-Business vor allem, dass das klassische Call Center sich nicht ohne Medienbruch in das Online-Konzept integrieren lässt. Zwar kann man die Kunden bitten, bei Problemen eine Telefonnummer zu wählen (und es wird häufig so gemacht, z.B. im Online-Angebot des Otto-Versandes), aber wirklich komfortabel ist dies nicht.

**Beratungsquali-
tät: oft nur ein
frommer Wunsch**

Und dann sind da noch die leidigen Erfahrungen, die wohl jeder einmal mit einer telefonischen Hotline gemacht hat: Oft hängt es von der Kompetenz, der Verfügbarkeit und dem Willen des einzelnen Mitarbeiters ab, ob man eine brauchbare Beratung erhält. Viel zu oft sind mehrmalige Anrufe notwendig, um ein im Grunde einfaches Problem zu lösen. Konsistente Beratungsqualität ist oftmals nur ein frommer Wunsch. Und natürlich steigen so auch die Kosten für das Unternehmen immer weiter!

Um einen leistungsfähigen Online-Support zu gewährleisten, müssen Sie aber eine Methodik entwickeln, um genau dies zu erreichen – damit die Best-Practice-Lösungen für den Kunden zugänglich gemacht werden können.

Doch was können Sie tun? Lassen Sie uns ein kleines Fallbeispiel durch-exerzieren...

Die Ausgangslage: ein ineffizientes Call Center

Sie sind der Leiter eines Call Centers, das sich um die Reparatur von Druckern kümmern soll. Qualität und Problemlösung können Sie durchaus sicherstellen. Doch Probleme bereiten Ihnen die Kosten, die Ihnen durch Kundenanfragen entstehen: Nicht nur, dass die Kunden selbst dann anrufen, wenn ein Blick ins Handbuch genügen würde, Ihre Mitarbeiter sind auch alle Spezialisten. Wenn der richtige Ansprechpartner nicht erreichbar ist, dann muss der Kunde zurückgerufen werden. Und das alles wird aus Ihrem Budget bezahlt ...

Deshalb lassen Sie alle Fehlerreports, Handbücher, Frequently Asked Questions (FAQs) und ähnliches Material zusammentragen. Alle Mitarbeiter sollen sich mit diesen Dokumenten beschäftigen, damit jeder auch Routineanfragen zu anderen Produkten bearbeiten kann. Installationsdateien, neue Treiber, Bugfixes usw. lassen Sie ebenfalls zusammensuchen. Und jeder ist angewiesen, ein Protokoll anzufertigen, wenn er ein neues Kundenproblem gelöst hat. Mit diesen Protokollen, so hoffen Sie, können auch die anderen Mitarbeiter von dieser Erfahrung profitieren.

Leider stellt sich der erwartete Erfolg nicht ein: Kaum jemand nutzt Ihre schöne Wissensbank. Es ist auch nicht gerade effizient, im Problemfall die richtigen Dokumente in den zusammengetragenen Ordnern zu finden. Das mit den Fehlerprotokollen klappt sowieso nicht wie gewünscht. Entweder wird die Anfertigung schlicht und einfach vergessen, oder die Dinge sind komplett unbrauchbar: »Fehlerbeschreibung: defekt, Fehlerursache: weiß nicht, Fehlerbehebung: Kunde hat Software neu aufgespielt«. Gepflegt wird das Ganze auch nicht – eigentlich stehen Ihre Mitarbeiter noch immer in Grüppchen zusammen und diskutieren die Kundenprobleme, während die Kunden auf Rückrufe warten ...

Die Erkenntnis: Information ist nicht gleich Wissen!

Viele Unternehmen sammeln Supportinformationen. Aber Information ist nicht gleich Wissen! Erst wenn die gesammelten Fakten für jeden einfach zugänglich, leicht verständlich und übertragbar sind, ist eine produktive und aktive Nutzung möglich.

Wissen, nicht nackte Information, ist das wertvollste Kapital der meisten Unternehmen. Dies wird immer dann deutlich, wenn der Zugriff auf eigentlich vorhandenes Wissen nur unter erheblichem Aufwand oder mit enormen Kosten möglich ist.

Optimierung der Beziehung zum Kunden

Dabei ist die Verfügbarkeit und Bereitstellung von Wissen entscheidend für eine erfolgreiche Kundenbeziehung: Sowohl das Verkaufsgespräch als auch der Kundensupport im Fall auftretender Probleme leben von der Erfahrung, die das Unternehmen mit seinen Produkten und den Kunden gesammelt hat. Je besser die Verfügbarkeit dieser Erfahrungen – dem Know-how des Unternehmens – desto effizienter und reibungsloser kann der Umgang mit dem Kunden sich gestalten. Die Kundenzufriedenheit steigt und zugleich werden Reibungsverluste minimiert. Das Ziel des Einsatzes wissensbasierter Systeme in Verkaufsunterstützung und Support dient wesentlich der Optimierung der Beziehung zum Kunden!

Wissen statt nackter Information heißt das eigentliche Schlüsselwort: Doch was unterscheidet beispielsweise Support-»Wissen« von »Information«?

Was ist »Wissen«?

Das Lexikon definiert »Information« als Mitteilung oder Nachricht sowie insbesondere als Bezeichnung für Daten, besonders wenn diese eine logische, in sich abgeschlossene Einheit bilden. »Wissen« hingegen wird mit Erfahrung gleichgesetzt und bezeichnet somit die »erworbene Fähigkeit sicherer Orientierungen, das Vertrautsein mit bestimmten Handlungs- und Sachzusammenhängen«. Erfahrung führt demnach, sich auf endlich viele Beispiele und Gegenbeispiele in der Anschauung stützend, zu elementarem Wissen.

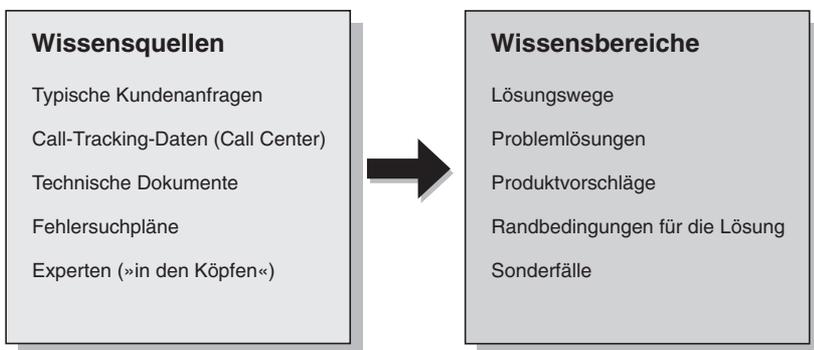


Abbildung 2.5 Wissen kann aus den unterschiedlichsten Quellen stammen. Wichtig ist, es in reproduzierbare, standardisierte Lösungsansätze zu übertragen und diese zu dokumentieren.

Der Unterschied liegt letztlich in der effizienten Suche, Handhabung und Adaption. Information ist statisch, wird abgelegt und ist meist nicht verfügbar, wenn sie wirklich benötigt wird. Information in Form von Service- und Wartungsunterlagen füllt häufig ganze Aktenordner – nur, wer hat den Überblick und zieht zur richtigen Zeit den passenden Servicebericht hervor, wenn Kunden die Hotline anrufen? Im Vergleich dazu ist Wissen dynamisch und jederzeit abrufbar: Erfahrene Servicetechniker wälzen in der Regel nicht erst umfangreiche Serviceunterlagen – sie »wissen« häufig aus Erfahrung, welche Ursachen ein Problem haben kann. Wissen ist demnach die Fähigkeit, Daten in nützliche Informationen zu verwandeln!

Der Computer allein bietet hier keine Lösung: Zwar sind dort die Informationen für alle Mitarbeiter leicht zugänglich, aber es fehlt an Werkzeugen, den Bestand nach bestimmten Kriterien zu durchsuchen, ähnliche Problemfälle zu erkennen und die Informationen so zu wiederverwendbarem Wissen zu machen.

Die Lösung: der virtuelle Ratgeber

Stellen Sie sich nun vor, in Ihrem Intranet gäbe es einen virtuellen Kollegen, nämlich ein wissensbasiertes System, das Ihren Mitarbeitern hilft, das im Intranet hinterlegte Wissen zu nutzen und zu übertragen. Dazu beschreibt Ihr Mitarbeiter kurz das Kundenproblem (genauer: die aufgetretenen Symptome), und der virtuelle Kollege unterstützt ihn dabei, genau die Information zu finden und anzuwenden, die dieses Problem löst.

Dabei ist das System nicht nur auf technische Fragen spezialisiert, sondern »kennt« auch die Bedienungsanleitungen der Produkte, gibt Hilfestellung bei der Bewältigung selten vorkommender oder komplexer Aufgaben, versorgt Sie mit den neuesten Informationen. Zudem hilft es unerfahrenen Mitarbeitern bei der Einarbeitung. Und sollte mal etwas fürchterlich schief laufen, so empfiehlt das System einen kompetenten Ansprechpartner im Unternehmen.

Wissensmanagement direkt vom Arbeitsplatz aus: »Knowledge at your fingertips!« Und zugleich reduzieren Sie noch die Kosten, da Ihre Mitarbeiter produktiver sind und weniger Rückrufe anfallen ...

**Knowledge at
your fingertips
selbst**

Mein Tipp: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Intranet? Wo ist hier das Konzept »Knowledge at your fingertips« realisiert?

Dieses Szenario ist beileibe keine Zukunftsmusik. Immer mehr Firmen beschäftigen sich mit der Frage, wie sie Informationen, die im Unternehmen vorhanden sind, so aufbereiten, dokumentieren und aufbewahren,

dass sie allen für das Funktionieren der Unternehmensabläufe relevanten Stellen auf einfache Art zur Verfügung gestellt werden kann. Das Stichwort: Wissensmanagement oder auch Knowledge Management. Der Bereich Anwendersupport steht dabei an vorderster Stelle, denn hier ist es besonders wichtig, raschen und umfassenden Zugriff auf gespeicherte Informationen zu haben.

**Kunden lösen
Routineprobleme
selbst**

Und ist ein solches System erst einmal aufgebaut, dann ist es auch kein großes Problem mehr, den Kunden zu einem Teil der Supportlösung einen direkten Online-Zugang zu verschaffen. Routineprobleme können Ihre Kunden dann zukünftig selbst lösen, können sich den neuesten Treiber für ihr Druckermodell und das richtige Betriebssystem herunterladen – und befreien so Ihre wertvollen Produktspezialisten von 08/15-Aufgaben. Im Ergebnis sparen Sie sogar noch Geld bei jedem Problem, das der Kunde online selbst lösen kann!

2.7 Unzufriedene Kunden

**Pre-Sales/
After-Sales**

So weit, so gut. In den vorangegangenen Kapiteln haben Sie die wichtigsten Anforderungen an den Customer Support aus der Sicht des Kunden und der des Anbieters kennen gelernt. Der Kunde sucht nach einer effektiven, effizienten Lösung für sein Problem, der Anbieter nach einer Möglichkeit, diese kosteneffizient bereitzustellen und einen wirtschaftlichen Vorteil daraus zu ziehen. Die entscheidenden Aktionen, die die Kundenzufriedenheit und entsprechend die Kundenbindung bestimmen, sind damit die Beratung vor bzw. während des Kaufs (Pre-Sales) sowie der Support im Problemfall (After-Sales). Genau an diesen Schnittstellen zum Kunden ist es notwendig, das benötigte Know-how in geeigneter Form zur Verfügung zu stellen, um so effiziente Informations- und Kommunikationsprozesse zu ermöglichen und Reibungsverluste zu minimieren.

Tipp: Nehmen Sie die Wünsche Ihrer Kunden ernst ... sehr ernst!

Häufig werden an der Schnittstelle zum Kunden durch einen Mangel an Know-how überflüssige Kosten verursacht, die Kommunikation wird unnötig in die Länge gezogen oder es wird nicht die optimale Qualität bei der Beratung erzielt. Diese Probleme wirken sich nicht nur auf den Ertrag des Unternehmens negativ aus, Gleiches geschieht mit der Zufriedenheit der Kunden, was die Serviceleistungen des Unternehmens angeht.

Oft wendet sich nur ein Zehntel aller unzufriedenen Kunden direkt an das Unternehmen, 90 Prozent tun dies nicht! Allerdings erzählt jeder unzufriedene Kunde durchschnittlich 10 anderen potenziellen Kunden von seinen negativen Erfahrungen ...

Das bedeutet, dass die Bedeutung zufriedener Kunden seitens des Unternehmens kaum überschätzt werden kann: Ein unzufriedener Kunde macht entscheidend mehr Negativpropaganda als ein zufriedener Kunde positive Effekte bringt. Die meisten ihrer unzufriedenen Kunden beschwerten sich nicht bei Ihnen – sie beschwerten sich bei Freunden, erzählen diese Negativerlebnisse Bekannten, Kollegen und im schlimmsten Fall sogar Ihren Wettbewerbern und den Medien. Unzufriedene Kunden malen ein Horrorszzenario, welches das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit stark beschädigen kann!

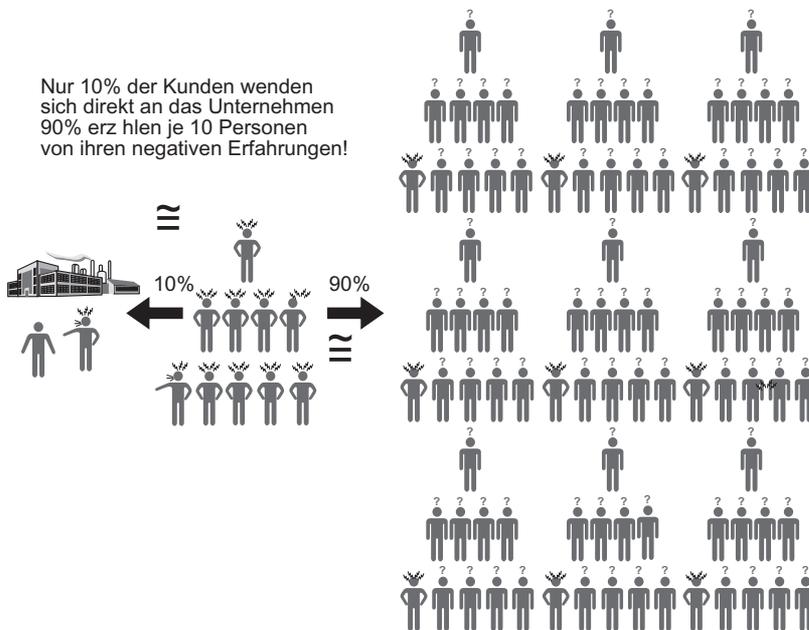


Abbildung 2.6 Unzufriedene Kunden sind Gift für den Erfolg! Negativpropaganda verbreitet sich wie ein Lauffeuer und kann alle Erfolge im Empfehlungsmarketing zunichte machen.

Dabei sind 70 bis 90 Prozent der Entscheidungen, ein bestimmtes Produkt nicht mehr zu erwerben, nicht auf das Produkt oder den Preis zurückzuführen. Sie hängen in irgendeiner Weise mit dem Service zusammen. Nach einer Untersuchung der Forum Corporation ist ein Anbieterwechsel durch den Kunden zu 70 Prozent auf Mängel im Customer Support zurückzuführen. Nach dieser Untersuchung wechseln 15 Prozent der Kunden den Anbieter aufgrund mangelnder technischer Qualität, ebenso viele schreckt der Preis ab – der Rest allerdings ist mit der Kundenbetreuung und dem Service des Geschäftspartners unzufrieden.

Andererseits kann eine fünfprozentige Verbesserung in der Wahrnehmung durch die Kunden für das Unternehmen eine Steigerung der Umsätze um 25 bis 85 Prozent bedeuten (Quelle: Harvard Business Review).

Der Kunde erwartet im Allgemeinen einen ausgezeichneten Service, insbesondere erwartet er, dass sein Gesprächspartner (Verkäufer, Servicepersonal etc.) kompetent ist und ihn umfassend und korrekt beraten kann. Leider ist nicht jeder Mitarbeiter automatisch ein Experte für alle Anfragen! Zudem können es sich Unternehmen heute in der Regel nicht mehr leisten, jede Kundenanfrage direkt an einen (teueren) Produktspezialisten weiterzuleiten.

Was aber, wenn der Kunden trotzdem unzufrieden ist?

Versuchen Sie erst gar nicht, es allen recht zu machen. Sie werden nie alle Fälle bei Ihrer Planung berücksichtigen können. Daher ist es wichtig, sich auf eine Zielgruppe zu konzentrieren, die Sie gut kennen und damit sehr gut bedienen können. Versuchen Sie auch nicht, Ihre Supportorganisation zu einer eierlegenden Wollmilchsau zu machen. Das kann nicht funktionieren.

Fokussierung auf die wichtigsten Probleme

Wichtig ist allerdings, dass Sie für die wichtigsten Probleme (und das sind in der Regel die mit dem höchsten Anfragevolumen) effiziente Lösungen anbieten können. Die Kundenanfragen sind zu einem großen Teil Routineanfragen, die sich auf immer wieder die gleichen Ursachen zurückführen lassen. Häufig kann beobachtet werden, dass nach dem Pareto-Prinzip 80 Prozent des Anfragevolumens auf 20 Prozent des verfügbaren Supportwissens entfällt (Beispiele: Computerspiele, Vertragskonditionen etc.).

Noch wichtiger ist es jedoch, dass Sie ein leistungsfähiges Beschwerdemanagement etablieren. Hören Sie den Kunden zu, wenn sie mit Ihnen unzufrieden sind. Hieraus können Sie mehr lernen als in jedem Seminar! Und vor allem: Zeigen Sie, dass Ihnen an der Meinung der Kunden und an deren Zufriedenheit gelegen ist.

Enttäuschung wird zu Begeisterung

Viele Kunden sind überrascht, wenn sie feststellen, dass ihre Unzufriedenheit den Anbieter nicht kalt lässt. Wer sich aktiv um enttäuschte Kunden bemüht, hat so oft die Chance auf Nachbesserung. Sie können mit einem aktiven Beschwerdemanagement Kunden nicht nur zurückgewinnen, sondern sogar zu aktiven Fürsprechern machen.

Mein Tipp: Überdenken Sie, wie Sie unzufriedene Kunden aufspüren können und wie Sie diese Erfahrungen zur Optimierung Ihres Angebotes nutzen können! Was ist Ihnen ein unzufriedener Kunde wert, der Sie auf Probleme hinweist?

Zusammenfassung

Service und Support haben schon immer eine herausragende Rolle im Wettbewerb gespielt. Die Unterschiede von Produkt und Service verschwimmen. Fast jedes Erzeugnis – vom Buch bis zur Flugreise – wird durch zusätzliche Serviceangebote aufgewertet. Dabei misst sich Qualität nicht nur in den technischen Produkteigenschaften, sondern auch und besonders in der Frage, welche zusätzlichen Serviceleistungen und Supportangebote bereitstehen.

Traditionell wird dieses Angebot von Verkäufern und Supportmitarbeitern erbracht. Allerdings ist es in einer Welt, in der Produkte nicht mehr nur im eigenen Dorf, sondern weltweit verkauft werden, Usus geworden, Beratungsleistungen auch am Telefon zu erbringen. Hieraus haben sich ganze Dienstleistungsbereiche entwickelt. Der Wichtigste: Organisationen, die im Kundenauftrag Call-Center-Dienste übernehmen. Doch wohl jeder, der bereits einmal eine telefonische Hotline in Anspruch genommen hat, kennt auch deren Nachteile. Schwankende Beratungsqualität, wenig effiziente Lösungen, Warteschleifen und unfreundliche, inkompetente Mitarbeiter seien stellvertretend genannt.

Für den Betreiber zeichnet sich ein anderes Bild: Ein Call Center zu betreiben ist personalintensiv und daher teuer. Brauchbares, qualifiziertes Personal zu finden, ist zudem sehr schwierig – darüber hinaus ist die Mitarbeiterfluktuation sehr hoch, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter muss oft »on the job« erfolgen. Daher ist es wichtig, Call Center zu entlasten und die Effizienz der Lösungsbestimmung zu steigern. Neben Call-Avoidance-Strategien, die die Reduzierung des Anfragevolumens vor allem für Routineanfragen zum Ziel hat, eignen sich vor allem computergestützte Supporttools, die das verfügbare Wissen am Arbeitsplatz jedes einzelnen Servicemitarbeiters verfügbar machen.

Trotzdem bleiben immer unzufriedene Kunden – und auch die gilt es mit Service und Support zu adressieren. Eine leistungsfähiges Beschwerdemanagement, das unzufriedene Kunden nicht einfach verwaltet, sondern sich um ihre Belange kümmert, ist ein extrem wichtiger Bestandteil dauerhaft erfolgreicher Service-Strategien.