

„Wir machen das jetzt mal zusammen“

Quelle ist Deutschlands kundenorientiertester Dienstleister 2008. Wer wissen will, warum, sollte einfach mal die Hotline des Versenders anrufen.

CHRISTOPH LIXENFELD | HAMBURG

Irgendwas stimmt nicht mit diesem Mann im Call-Center: Obwohl es mir nicht gelingt, online den gewünschten Computer zu bestellen, redet er nicht mit mir wie mit einem Vollidioten. Er sagt nur: „Dann lassen Sie uns das kurz zusammen machen.“ Wir gehen den Vorgang am Telefon Schritt für Schritt durch, er schafft es, den Rechner schließlich in den Warenkorb zu legen, ich nicht. Keine Belehrungen, keine Unterstellungen. Sondern: „Ich gebe Ihnen die Nummer unserer Multimedia-Hotline, bei denen können Sie das Gerät vermutlich auch telefonisch bestellen.“ Gute Idee, ich rufe an. Per Telefon kaufen geht allerdings nicht, weil bestimmte Produkte eben nur online bestellbar sind. Mit der sonst spätestens an diesem Punkt üblichen Frage, ob ich alles richtig gemacht habe und ob mein Computer einwandfrei funktioniert, hält sich auch der zweite Quelle-Mitarbeiter nicht auf. Er sagt: „Ich mache Ihnen einen Vorschlag. Sie ändern Ihr Passwort für den Quelle-Online-Zugang in „Testen“, dann logge ich mich hier mit diesem Passwort ein und bestelle alles für Sie.“ Gesagt, getan. Am Ende erinnert er mich noch, das Passwort erneut zu ändern, „jedenfalls wenn Sie nicht wollen, dass ich heute Abend wieder unter Ihrem Namen einkaufe...“

Call-Center-Mitarbeiter ohne genervten Tonfall, pragmatisch und offenbar vom Wunsch besetzt, den Kunden – und damit natürlich in diesem Fall auch ihren Arbeitgeber – glücklich zu machen, noch dazu mit Entscheidungsbefugnis? Keine unausgesprochene Unterstellung, ich sei zu blöd? Und am Ende sogar ein Anflug von Humor? Was ist los bei denen?

Offensichtlich bin ich nicht der einzige, der solche Erfahrungen mit dem Versender Quelle gemacht hat: „Kein einziger der Quelle-Kunden, die wir befragt haben, fühlte sich wie ein kleiner Bittsteller“, resümiert Albert Graf von der Universität St. Gallen. Die Hochschule ermittelte auch in diesem Jahr gemeinsam mit Steria Mummert Consulting, dem Kölner Marktforschungsunternehmen Service Rating und dem Handelsblatt „Deutschlands kundenorientiertesten Dienstleister“. Dass Quelle ge-



Hier wird Ihnen tatsächlich geholfen: Berliner Call-Center des Versandhauses Quelle.

wann, liegt „an einer Vielzahl von Faktoren, deren perfektes Zusammenspiel den Unterschied zu anderen ausmacht“, sagt Graf. Ob dieses Zusammenspiel funktioniert, merkt der Kunde am Verhalten der Call-Center-Mitarbeiter. Denn sie sind die Schnittstelle, hier kommt der Kunde am intensivsten – und meist zum ersten Mal – mit der Firma in Kontakt.

Und die Angestellten behandeln ihre Kunden eben so, wie sie selber von ihren Chefs behandelt werden. „Bei Quelle herrscht eine sehr offene Gesprächskultur, wir hatten den Eindruck, dass die Mitarbeiter auch hierarchieübergreifend klar ihre Meinung sagen“, berichtet Graf, der sich zusammen mit Claus Dethloff, Geschäftsführer von Service Rating,

Quelle aus der Nähe angesehen hat. „Entscheidend sind die Vorbilder im Unternehmen selbst. Eine Servicekultur, die man bei den Mitarbeitern spürt, entsteht nur, wenn die Chefs das leben. Sie braucht Führungskräfte, die offene Türen haben, die erreichbar sind, auch für den Pfortner“, beobachtet Dethloff.

Quelle leistet sich eine eigene Installationsfirma

Beziehungsweise für einen x-beliebigen Call-Center-Agenten, der aus Sicht des Kunden in Zeiten des Internets die Rolle des Pfortners übernommen hat. Und diese Türöffner des 21. Jahrhunderts können zwischen Belegen von Kundendaten und Riesensortimenten nur den Überblick behalten, wenn ihnen perfekte Computer-

systeme dabei helfen. „Früher mussten unsere Kunden manchmal bei drei unterschiedlichen Fragen mit drei verschiedenen Stellen sprechen, weil die Mitarbeiter nur einen begrenzten Zugriff auf alle Datenbanken und Systeme hatten“, erinnert sich Wolfgang Kerscher, Direktmarketing-Chef bei Quelle. Heute verschafft die IT den Agenten ein umfangreiches Wissen, jeder Anruf soll nach Möglichkeit „fallabschließend“ bearbeitet werden, wie Quelle das nennt. Wenn der Kunde den Hörer auflegt, müssen 90 Prozent seiner Anliegen erledigt sein.

Allerdings: Auch die Datenbanken „sind ein Personalthema“, beschreibt Kundenorientierungsexperte Graf. Sie nützen nur etwas, wenn sie sorgsam und regelmäß-

Internet als wichtigster Absatzkanal

Quelle vertreibt seine Produkte auf fünf Vertriebswegen: Erstens über Kataloge, zweitens via Telefon, drittens übers Internet, viertens durch TV-Verkaufssender und fünftens über eigene Shops. Der Katalog ist keineswegs vom Aussterben bedroht. 145 unterschiedliche Kataloge werden jährlich gedruckt, die Gesamtauflage: sagenhafte 460 Mill. Exemplare. „Bis die Kataloge ganz

verschwinden, dauert es noch mindestens zehn Jahre“, glaubt Quelle-Direktmarketing-Chef Wolfgang Kerscher. Heute bilden Kataloge nicht mehr das ganze Sortiment ab. Stattdessen setzt das Unternehmen thematische Schwerpunkte, als Appetitmacher, der dann beim Online-Shopping gestillt wird. Das Internet wird bei allen Versendern immer wichtiger. Nach Unterneh-

mensangaben ist Quelle hinter Ebay und Amazon Deutschlands drittgrößter Online-Shop. 40 Prozent des Umsatzes macht Quelle übers Internet. Tendenz steigend. Viel Hoffnung setzt der Versender auf Teleshopping. Wichtig wird, die Medien gut zu vernetzen: Kunden, denen etwas im Katalog gefällt, müssen den Artikel online schnell finden, um ihn bestellen zu können.

mit Informationen gefüttert werden. „Die Mitarbeiter müssen bereit sein, das Wissen, das sie im Kundenkontakt gewinnen, zu teilen. Wenn sie Angst haben und ständig um ihre Position fürchten, bleiben sie eher darauf sitzen und verteidigen es. Viele Banken etwa haben große Schwierigkeiten, das implizite Wissen ihrer Call-Center-Agenten anzuzapfen.“

Wer Spannendes erfahren will, muss außerdem in der Lage sein, auf Augenhöhe zu kommunizieren. Quelle legt deshalb Wert darauf, seine Kunden von Mitarbeitern in Deutschland beraten zu lassen. „Beide, Berater und zu Beratender, müssen in der selben Konsumwelt leben und ähnliche Erfahrungen zum Beispiel mit bestimmten Produkten gemacht haben“, verlangt Direktmarketing-Chef Kerscher. Der Versender hat deshalb vor einem halben Jahr sein Call-Center in Dänemark geschlossen und stattdessen drei komplett neue Kundenzentren in Berlin, Magdeburg und Cottbus errichtet. Investitionsvolumen: 30 Mill. Euro.

Quelle begreift sich als lernende Organisation, und gelernt hat sie, dass in punkto Kundenzufriedenheit einige Lösungen für das 21. Jahrhundert in der Vergangenheit zu suchen sind. „Profectis“ ist so eine Lösung, ein Installations- und Elektroservice, der Quelle-Kunden ihre neuen Herde und Waschmaschinen anschließt. Keine via Internet vernetzten, aber unabhängigen Klempnerbetriebe, sondern ein eigener Betrieb mit festen Angestellten und Strukturen, der einzige flächendeckende technische Kundendienst eines Versenders. Der Vorteil ist die Qualitätssicherung und -kontrolle. Wir wollen die Prozesse selbst in der Hand behalten und uns auch so vom Wettbewerb abgrenzen“, sagt Kerscher. Aus demselben Grund hat Quelle auch ein eigenes Prüfinstitut mit rund 100 Ingenieuren. Die testen, was passiert, wenn ein Staubsauger 20 Stunden ununterbrochen läuft oder eine Waschmaschine von ihrem 20 Zentimeter hohen Sockel fällt. Schließlich sollen sich die Kunden nicht nur über das Benehmen der Call-Center-Mitarbeiter freuen, sondern auch über die Qualität der Produkte. Denn mit Kunden ist es wie mit Kindern oder Ehefrauen – man darf ihnen nie etwas versprechen, was man nicht halten kann. Dann gibt es Ärger.

Kundenorientierung findet an vielen Stellen statt

Wertschätzung und gute Pflege ist das, was am Ende wirklich zählt

CLAUDIA TÖDTMANN | DÜSSELDORF

Was würde der Kunde wollen, wenn er wüsste, was er braucht? Das ist die große Frage für die allermeisten Unternehmen. „Denn tatsächlich ist Kundenorientierung ein Mysterium, das nur sehr schwer zu knacken ist“, urteilt Peter Maas, Wissenschaftler an der Universität St. Gallen und Kundenorientierungsexperte. Allein schon, weil es kein Ankommen gibt.

Kundenorientierung ist eine permanente Herausforderung und ähnelt dem Versuch, einen Sack Flöhe zu hüten: In jeder Firma gibt es tausend Ecken, an denen sie Kunden ihr Gesicht zeigt, bei ihnen einen Eindruck hinterlässt – oft ungewollt und ungeplant. Und vor allem unbemerkt von der Unternehmensführung. Denn jede Firma wünscht sich eine hohe Kundenbindung. Theoretisch jedenfalls, erklärmaßen sowieso. Denn fast alle rühmen sich werbetreibend ihrer Kundenorientierung.

Für alle ist es deshalb die große Frage – und ein Rätsel gleichermaßen: Wo entsteht Kundenbindung tatsächlich? Um das herauszufinden, hat Maas mehr als 7 000 Kunden befragt: Werden Sie in zwei Jahren noch Kunde des Unternehmens sein? Empfehlen Sie es ihren Freunden? Würden sie auch weitere Leistungen der Firma in Anspruch nehmen? Oder: Müsstest Sie sich heute noch mal entscheiden, würden Sie wieder zu ihm gehen? Kommt für Sie bei vergleichbaren Produkten nur das eine Unternehmen in Frage? Setzen Sie großes Vertrauen hinein? Wäre für Sie der Wechsel zu einem anderen Anbieter ein Risiko? Aus den Antworten bildete Maas seinen Kundenbindungsindex.

Als Nächstes teilte der Wissenschaftler die Kundenorientierung der Unternehmen in sieben Faktoren ein und gliedert ab. Sein Fazit: Es sind drei Faktoren, die den stärksten Einfluss auf Kundenbindung haben. Erstens:

Kooperationen mit anderen Firmen, um neue Servicedimensionen anzubieten. Etwa wenn der Kofferhersteller Rimowa mit der Deutschen Lufthansa vereinbart, dass die Airline defekte Koffer bei den Kunden zur Reparatur abholt und auch zurückbringt.

Neukunden zu akquirieren ist teurer als Bestandskunden zu halten

Zweitens: Der Abgleich von Produkten und Dienstleistung. Also wenn es ein Unternehmen schafft, besondere Kundenbedürfnisse zu erkennen und seinen Service darauf auszurichten. Das Taxiunternehmen etwa, dessen Fahrer schon im Display sieht, wenn der Fahrgast kaum laufen kann und er an die Tür kommt, um zu helfen. Und schließlich die Kontrolle der Serviceexzellenz: Was tut die Firma, um zu kontrollieren, ob Serviceversprechen auch gehalten werden. Firmen müssen dann nämlich auch kontrollieren, ob Anrufer in der angepeilten Zeit bedient werden oder – wie Neckermann – mit verdeckten Kontrolleinkäufen



Kofferhersteller Rimowa kümmert sich für die Deutsche Lufthansa um demolierte Gepäckstücke.

überprüfen, ob ihr Personal auf Zack ist.

Maas: „Wer diese drei Faktoren umsetzt, hat die Punkte abgearbeitet, die den größten Effekt auf Kundenbindung haben.“ Denn, so meint der Kundenorientierungsexperte, die „Bedeutung des Themas ist heute klar“. Man soll die Kunden pflegen, damit sie bei der Stange bleiben – weil es die billigste Lösung ist. Die Faustformel: Einen Neukunden zu akquirieren ist fünfmal so teuer wie einen Bestandskunden zu halten.

Nur wie, das ist die große Frage. Kunden wollen wertgeschätzt werden, bringt es Anne Schüller, Expertin für Loyaltätsmarketing aus München und Buchautorin, auf den Punkt. 70 Prozent der Kundenverluste sind auf sogenannte weiche Faktoren zurückzuführen. Weil sich ein Unternehmen nicht um das Wohlbefinden eines Kunden gekümmert hat oder unfreundlich war. Weil es sich für einen Fehler nicht entschuldigt hat oder den Kunden schlichtweg vergessen hat. Und nicht etwa wegen zu hoher Preise oder Produktmängel.

Bleibt die Frage: Was sind solche typischen Situationen im Unternehmensalltag? Zum Beispiel, wenn der Chefkonstrukteur Kunden anrufen würde, die auf Kundenbefragungsbögen Hinweise zu Produktverbesserungen gegeben haben. Oder wenn die Buchhaltung dem Kunden dankt für prompte Zahlungsabwicklung. Oder wenn ein Service-Mitarbeiter ehrlich sagt: „Es hat mir Freude gemacht, Ihnen zu helfen.“ So ein wertschätzendes „Danke“ bekommen Kunden zu selten, sagt Schüller. Auslöser fürs Abspringen ist weniger die große Rückrufaktion und die Krise, sondern der tägliche Kundenkontakt. Deshalb ist es so wichtig, dass auch der Auslieferungsfahrer beim Kunden vor Ort bereit ist, das dritte Stockwerk auch noch zu erklimmen – und trotzdem freundlich bleibt.



STRATO sagt DANKE!

Mit über 10 Jahren Erfahrung und als zweitgrößter Webhosting-Anbieter in Europa steht bei STRATO der Kunde mit seinen individuellen Bedürfnissen und Zielen im Mittelpunkt. Wir freuen uns, dass dies im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschlands kundenorientiertester Dienstleister 2008“ objektiv bestätigt wurde. **STRATO erzielte eine hervorragende Platzierung unter den Top 5 kundenorientiertesten Dienstleistern deutschlandweit!**

Hierfür danken wir unseren Mitarbeitern, Kunden und Partnern.



wettbewerb
deutschlands
kundenorientierteste
dienstleister 2008

STRATO AG
www.strato.de

Die STRATO AG ist ein Unternehmen der freenet AG