

Günter Hofbauer, Daniela Rau

Professionelles Kundendienstmanagement

Strategie, Prozess, Komponenten



PUBLICIS

Hofbauer/Rau
Professionelles Kundendienstmanagement

Professionelles Kundendienstmanagement

Strategie, Prozess, Komponenten

von Günter Hofbauer
und Daniela Rau



PUBLICIS

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

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet.
Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder
der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch
wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung
durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis.de/books

Lektorat:
Dorit Gunia, Publicis Publishing, Erlangen
dorit.gunia@publicis.de

ISBN 978-3-89578-373-9

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2011 by Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlangen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen
Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Vorwort

Modernes Kundendienstmanagement besteht aus weit mehr als Umtausch oder Reparatur von Produkten. Eine optimale Gestaltung umfasst speziell abgestimmte Strategien, Prozesse und Komponenten. Ein professionell geführtes Kundendienstmanagement ist wichtig, um sich als Hersteller differenzieren zu können und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Wettbewerbsfähigkeit zählt zu den Schlüsselfaktoren eines Unternehmens, um erfolgreich im Markt zu agieren. Kundendienstleistungen sind inzwischen zu wichtigen Differenzierungsmerkmalen und zu einem kaufentscheidenden Faktor geworden. Gerade auch die exportorientierten Unternehmen unterliegen hier einem permanenten Anpassungsprozess. Es ist nicht mehr ausreichend, exzellente Produkte, Anlagen und Systeme zu liefern. Die Kunden erwarten darüber hinaus auch professionelle Unterstützung bei der Lösung von Problemen über den gesamten Produktlebenszyklus – und das weltweit und möglichst sofort.

Aus diesen Erfordernissen entsteht ein enormes Potenzial für das Kundendienstmanagement. Lange Zeit galt der Kundenservice als teure Pflicht, der man einfach nachkommen musste, was meist zur Behebung von Produktfehlern wahrgenommen wurde. Dies war mit Kosten verbunden, denen man durch Automatisierung und Outsourcing begegnete. Die Ergebnisse waren Kontaktvermeidung und Kundenvertreibung. Das moderne Kundendienstmanagement geht einen anderen Weg. Hier wird Kundennähe hergestellt und über Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität die Kundenbindung realisiert. Bei professioneller Ausführung dieser kundenorientierten Vorgehensweise können die Anbieter mit Wartung, Reparaturen und Ersatzteilservice sowie Folgebedarfsmanagement, Cross- und Up-Selling weit mehr verdienen als mit dem Verkauf der Primärprodukte. Doch noch immer werden diese Potenziale nicht genutzt und bei der Ausführung wird mangels Prozesseffizienz viel Geld verschenkt.

Dieses Buch ist als durchgängiges Konzept für den Aufbau eines systematischen Kundendienstmanagements angelegt. Der in Kapitel 2 vorgestellte Kundendienstmanagement-Zyklus wurde von uns als Referenzmodell entwickelt. Dieses Modell ist systematisch aufgebaut und stellt einen geschlossenen Managementprozess dar, welcher für spezifische Aufgabenstellungen adaptierbar und erweiterbar ist. Die Leitgedanken hierbei sind Kundennähe und Effizi-

enz. Um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen, muss das Kundendienstmanagement auch moderne Informations- und Kommunikationssysteme nutzen. Dazu gehören Online-Support im Internet, Teleservice und das Wissensmanagement. Aber auch die von uns vorgestellten Themen Handover-Management, Ersatzteillogistik und Kundenzufriedenheitsmanagement gehören zum Handwerkszeug des professionellen Kundendienstmanagements.

Mit diesem Buch möchten wir eine Hilfestellung geben, die Potenziale des Kundendienstmanagements richtig zu erschließen. Unser Dank gilt allen, die uns bei der Realisierung dieses Buches in vielfältiger Weise unterstützt haben. Danken möchten wir insbesondere unserer Lektorin Frau Dorit Gunia für die stets angenehme Zusammenarbeit und für die professionelle Unterstützung.

Ingolstadt/Kuala Lumpur

Günter Hofbauer, Daniela Rau

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	14
Abkürzungsverzeichnis	16
Die „goldenen“ Regeln eines erfolgreichen Kundendienstmanagements ...	17
1 Einleitung	19
1.1 Dienstleistungen	19
1.2 Entwicklungen im Bereich der produktbegleitenden Dienstleistungen ..	22
1.3 Abgrenzung Kundendienstleistungen zu Serviceleistungen	24
1.4 Formen von Kundendienstleistungen	28
1.4.1 Zeitpunkt der Leistungserbringung	28
1.4.2 Kaufmännischer Kundendienst	29
1.4.3 Technischer Kundendienst	31
1.4.4 Kundendienstleistungen nach Geschäftsart	32
1.5 Bedeutung des Kundendienstes im Unternehmen	33
1.5.1 Differenzierungspotenzial	33
1.5.2 Marktpotenzial	34
1.5.3 Risikomanagementpotenzial	35
1.5.4 Kundenbindungspotenzial	36
1.5.5 Imagepotenzial	37
1.5.6 Informationspotenzial	37
1.5.7 Beschäftigungspotenzial	38
2 Der Kundendienstprozess	39
2.1 Strategie des Kundendienstmanagements	42
2.1.1 Kundendienstziele	44
2.1.2 Ausrichtung der Kundendienststrategie	45
2.2 Innerbetriebliche Organisation des Kundendienstes	48
2.2.1 Unternehmensform	50
2.2.2 Innerbetriebliche Zuordnung des Kundendienstes	50
2.2.3 Organisationsformen	54
2.2.4 Outsourcing des Kundendienstes	57
2.2.5 Prozessgestaltung	60
2.3 Situationsanalyse	62
2.3.1 Unternehmensanalyse	62

2.3.2	Marktanalyse	64
2.3.3	Wettbewerbsanalyse	66
2.3.4	Kundenanalyse	68
2.4	Kundenkontakt	70
2.4.1	Vertragsarten	71
2.4.2	Angebotserstellung	78
2.4.3	Vertragsabschluss	80
2.5	Regulärer Kundendienst	82
2.5.1	Transport und Installation	82
2.5.2	Schulung und Training	83
2.5.3	Inbetriebnahme	85
2.5.4	Präventive Instandhaltung	85
2.6	Störfall: Auswahl der Maßnahmen	90
2.6.1	Meldezeit	91
2.6.2	Reaktionszeit	95
2.6.3	Dispositionszeit	97
2.6.4	Anfahrtszeit	98
2.6.5	Reparaturzeit	99
2.6.6	Durchgängige Unterstützung und Optimierung der Störfall- beseitigung	99
2.7	Leistungen während der Nutzung	104
2.7.1	Instandsetzung	104
2.7.2	Garantieservice	106
2.7.3	Zusätzliche Kundendienstleistungen	109
2.8	Kaufmännische Nachbetreuung	111
2.8.1	Vermeidung kognitiver Dissonanzen	113
2.8.2	Nachkaufakquisition und Folgebedarfsmanagement	114
2.8.3	Analyse der Kundenzufriedenheit	115
2.8.4	Beschwerdemanagement	116
2.8.5	Churn-Management	117
2.8.6	Kundenrückgewinnungsmanagement	117
2.9	Wissensmanagement und Reporting	120
2.9.1	Definition und Aufgaben	121
2.9.2	Der Wissensmanagementprozess	122
2.9.3	Informations- und Kommunikationssysteme	124
2.9.4	Beispiel eines wissensbasierten Kundendienstprozesses	127
2.10	Kundendienstcontrolling	129
2.10.1	Controllingprozess	131
2.10.2	Controlling-Instrumente im Kundendienst	133
2.10.3	Performance Measurement im Kundendienst mittels Balanced Scorecard	138
3	Handover-Management	142
3.1	Begriff und Grundidee	143
3.1.1	Strategische Ziele des Handover-Managements	143

3.1.2	Konzept des Handover-Managements	144
3.2	Informationsversorgung des Kundendienstes	145
3.2.1	Kommunikation an Schnittstellen	145
3.2.2	Charakteristika kundendienstrelevanter Informationen	147
3.2.3	Probleme in der Informationsversorgung	147
3.3	Anforderungen an ein Handover-Management-Konzept	149
3.4	Die Einführungsphasen des Handover-Management-Konzepts	150
3.4.1	Initiierungsphase	151
3.4.2	Gestaltungsphase	156
3.4.3	Realisierung	165
3.4.4	Betrieb	167
4	Ersatzteilmanagement	169
4.1	Zielkonflikt im Ersatzteilmanagement	172
4.2	Notwendigkeit der Lagerung von Ersatzteilen	173
4.3	Distribution von Ersatzteilen	175
4.3.1	Mengen-/Zeitproblematik	175
4.3.2	Raum-/Zeitproblematik	179
4.4	Wiederbeschaffung von Ersatzteilen	182
4.4.1	Eigenteile	182
4.4.2	Zulieferteile	182
4.5	Steigerung des Unternehmenswertes durch optimierte Ersatzteillogistik	183
4.5.1	Notwendigkeit von Planungstools	184
4.5.2	Forecasting in der Ersatzteillogistik	185
5	Beschwerdemanagement	187
5.1	Beschwerdebegriff	189
5.2	Kundenzufriedenheit und Beschwerdeverhalten	190
5.3	Ziele des Beschwerdemanagements	190
5.3.1	Kostenrelevante Teilziele	191
5.3.2	Umsatzrelevante Teilziele	192
5.4	Aufgaben des Beschwerdemanagements	192
5.4.1	Beschwerdestimulierung	193
5.4.2	Beschwerdeannahme	196
5.4.3	Beschwerdebearbeitung	199
5.4.4	Beschwerdereaktion	199
5.4.5	Beschwerdeauswertung	201
5.4.6	Beschwerdemanagement-Controlling	201
5.4.7	Beschwerdereporting	202
5.4.8	Beschwerdeinformationsnutzung	203

6	Zufriedenheitsmanagement im Kundendienst	205
6.1	Wirkungszusammenhänge der Kundenzufriedenheit	206
6.1.1	Auswirkungen der Kundenzufriedenheit	206
6.1.2	Kundenorientierung als Instrument des Kundenzufriedenheitsmanagements	206
6.2	Der Prozess der Kundenzufriedenheitsmessung	208
7	Recovery-Management	215
7.1	Grundlagen des Recovery-Managements	216
7.2	Kundenwert als Basis des Kundenrückgewinnungsmanagements	217
7.2.1	Relevanz verschiedener Bewertungsgrundsätze	217
7.2.2	Kundenwertorientierte Segmentierung verlorener Kunden	218
7.3	Unternehmensgerichtete Prozessphasen der Kundenrückgewinnung	219
7.3.1	Management des Rückgewinnungswissens	220
7.3.2	Controlling der Kundenrückgewinnung	221
7.4	Empfehlungen zur Umsetzung einer Kundenrückgewinnung	222
8	Fazit	224
	Glossar	226
	Quellen	229
	Stichwortverzeichnis	238

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Zusammenhang zwischen Sachleistungen, Dienstleistungen und Service	25
Abbildung 1.2	Phasen des kaufmännischen und des technischen Kundendienstes	30
Abbildung 1.3	Produkt-/Kundendienstumsatzentwicklung	35
Abbildung 2.1	Input-Output-Beziehung von Prozessen	40
Abbildung 2.2	Der Kundendienstmanagement Cycle	41
Abbildung 2.3	Input-Output-Beziehung Kundendienststrategie	42
Abbildung 2.4	Paradigmenwechsel: Von der Hardware zur Komplett-Dienstleistung	43
Abbildung 2.5	Welches Ziel wird mit Kundendienstleistungen verfolgt?	45
Abbildung 2.6	Alternative Kundendienststrategien	45
Abbildung 2.7	Input-Output-Beziehung der Kundendienstorganisation	48
Abbildung 2.8	Abteilungsbezogene Zuordnung des Kundendienstes und eigenständiger Kundendienst	52
Abbildung 2.9	Zuordnung des Kundendienstes zur Entwicklung	52
Abbildung 2.10	Organisation des Kundendienstes in der Elektroindustrie und im Maschinenbau	54
Abbildung 2.11	Voraussetzungen für das Profit-Center-Konzept	56
Abbildung 2.12	Entwicklung der Kundendienstorganisation im Zeitverlauf	58
Abbildung 2.13	Auftragssteuerung im Kundendienst	61
Abbildung 2.14	Input-Output-Beziehung der Situationsanalyse	62
Abbildung 2.15	Die 7 W-Fragen der Marktbeschreibung	65
Abbildung 2.16	Potenzielle Marktteilnehmer und ihre Einflusskräfte	66
Abbildung 2.17	Preisstrategische Optionen bei Kundendiensten	69
Abbildung 2.18	Input-Output-Beziehung des Kundenkontaktes	70
Abbildung 2.19	Serviceverträge im Überblick	72
Abbildung 2.20	Vereinbarung Service Level Agreement hinsichtlich Qualität und Vergütung	76
Abbildung 2.21	SLA Life Cycle	77
Abbildung 2.22	Attraktivität von Kundendienstangeboten	79
Abbildung 2.23	Ablauf der Vertragsverhandlung	81
Abbildung 2.24	Input-Output-Beziehung des regulären Kundendienstes	82
Abbildung 2.25	Garantieurkunde und Übergabeprotokoll eines Warmwasserspeichers	87
Abbildung 2.26	Einweisung-/Übergabeprotokoll eines Druckers	88

Abbildung 2.27	Beispiel einer Mängelliste	89
Abbildung 2.28	Input-Output-Beziehung der Maßnahmenauswahl	90
Abbildung 2.29	Zeitlicher Ablauf der Bearbeitung von Störfällen	91
Abbildung 2.30	Virtual Retinal Display der Firma Microvision	102
Abbildung 2.31	Heinz Nixdorf Institut, Projekt „AR-PDA“	102
Abbildung 2.32	Input-Output-Beziehung der Leistungen während der Nutzung durch den Kunden	104
Abbildung 2.33	Instandhaltungs-Teilschema	104
Abbildung 2.34	Instandsetzungs-Teilschema	105
Abbildung 2.35	Leistungen im Garantiefall	108
Abbildung 2.36	Input-Output-Beziehung der kaufmännischen Nachbetreuung	111
Abbildung 2.37	Treiber der Kundenbindung	112
Abbildung 2.38	Zufriedenheitsmodell nach Homburg	115
Abbildung 2.39	Input-Output-Beziehung des Wissensmanagements und Reportings	120
Abbildung 2.40	Wissen im Kundendienst über viele Produkttypen	121
Abbildung 2.41	Wissensmanagementprozess	122
Abbildung 2.42	Input-Output-Beziehung des Kundendienstcontrollings	129
Abbildung 2.43	Ganzheitliches Vorgehen im Kundendienst	130
Abbildung 2.44	Controllingprozess im Kundendienst	131
Abbildung 2.45	Break-Even-Analyse	137
Abbildung 2.46	Die Balanced Scorecard	139
Abbildung 3.1	Konzept des Handover-Managements	145
Abbildung 3.2	Interne und externe Schnittstellen des Kundendienstes	146
Abbildung 3.3	Grundprinzip der Kommunikation	147
Abbildung 3.4	Phasen beim Handover-Management	151
Abbildung 3.5	Beispiel einer Kundenprojektentwicklung mit drei Handover-Meilensteinen	157
Abbildung 3.6	Prinzipielle Struktur eines Handover-Informationsbaumes	158
Abbildung 3.7	Prozessmodell des Handovers für ein Kundenprojekt	161
Abbildung 3.8	Beispiel für den Zusammenhang des Handovers mit der Kundenprojektentwicklung	162
Abbildung 3.9	Generelles Vorgehen bei der Inbetriebnahme	166
Abbildung 4.1	Lebenszyklus von Primärprodukten und Ersatzteilen	177
Abbildung 4.2	Einflussgrößen der Ersatzteilmachfrage	178
Abbildung 4.3	Reduktion der Komplexität und Prozessschritte nach Abbau einer Lagerstufe	181
Abbildung 4.4	Wertsteigerung durch effektive Logistik	184
Abbildung 5.1	Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick	193
Abbildung 5.2	Beispiel für einen Beschwerdeeingangprozess für per Brief artikulierte Beschwerden	198

Abbildung 6.1	Darstellung des integrativen Bezugsrahmens zum Management und zu den Auswirkungen von Kundenzufriedenheit	205
Abbildung 6.2	Entstehung von Zufriedenheit	209
Abbildung 6.3	Phasen-Schema zur Kundenzufriedenheitsanalyse	211
Abbildung 8.1	Aktionsfelder der Zukunft im Kundendienst	225

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1	Differenzierung von Sach- und Dienstleistungen	20
Tabelle 1.2	Formen von Kundendienstleistungen in Abhängigkeit des Lebenszyklus	28
Tabelle 1.3	Matrix der Kundendienstleistungen nach Geschäftsart	32
Tabelle 2.1	Divergierende Ziele auf Unternehmens- und Kundenseite	48
Tabelle 2.2	Charakteristika für die Eignung verschiedener Zuordnungen	53
Tabelle 2.3	Vor- und Nachteile von Cost- und Profit-Center	57
Tabelle 2.4	Bereiche der SWOT-Analyse	62
Tabelle 2.5	Marktentwicklungen	65
Tabelle 2.6	Relevante Informationen zur Wettbewerbsanalyse	67
Tabelle 2.7	Basisargumente zu verschiedenen Serviceverträgen	74
Tabelle 2.8	Maßnahmen der Instandhaltung nach DIN 31051	86
Tabelle 2.9	Vorteile der Ferndiagnose	93
Tabelle 2.10	Einordnung von Kommunikationssystemen	94
Tabelle 2.11	Frühe Signale für das Churn-Management	117
Tabelle 2.12	Strategien der Kundenrückgewinnung	119
Tabelle 2.13	Anforderungen an eine wissensorientierte IuK-Lösung im technischen Kundendienst	126
Tabelle 2.14	Qualitative und quantitative Zielgrößen	132
Tabelle 2.15	Leistungssäulen von Kennzahlensystemen	134
Tabelle 2.16	Erfolgskennzahlen für den Kundendienst	135
Tabelle 2.17	Erfolgskennzahlen Kundendienstdisposition	136
Tabelle 2.18	Anwendungsbeispiel für die Perspektiven der BSC im Kundendienst	140
Tabelle 3.1	Informationsverarbeitung in der Massenproduktion vs. Einmalproduktion	148
Tabelle 3.2	Kernphasen eines Handover-Management-Projektes und die daran beteiligten Personengruppen	155
Tabelle 3.3	Beispiel für ein Messsystem	160
Tabelle 3.4	Im Rahmen des Handover-Managements wichtige zu beachtende Datenbestände und -bewegungen	164
Tabelle 4.1	Checkliste Ersatzteilwesen	170
Tabelle 4.2	Erhöhte Anforderungen an ein professionelles Ersatzteil- management	173

Tabelle 5.1	Entscheidungsfelder und zentrale Fragen des Beschwerdemanagements	188
Tabelle 5.2	Ziele des Beschwerdemanagements	191
Tabelle 5.3	Vor- und Nachteile der Beschwerdekanäle	196
Tabelle 5.4	Beschwerdemanagementrentabilität RCM	203
Tabelle 5.5	Checkliste Beschwerdemanagement	203
Tabelle 7.1	Aufgaben des Kundenrückgewinnungsmanagements	216
Tabelle 7.2	Phasenmodell eines systematischen Rückgewinnungsmanagements	220
Tabelle 7.3	Informationspotenziale nach Abwanderungsgruppen	221
Tabelle 7.4	Kennzahlen des Kundenrückgewinnungs-Controllings	222

Abkürzungsverzeichnis

AR	Augmented Reality
B2B	Business-to-Business
BSC	Balanced Scorecard
CIT	Critical Incident Technique
CLV	Customer Lifetime Value
CRP	Customer Recovery Program
DB	Deckungsbeitrag
FFR	First Fix Rate
FREA	Frequenz Relevanz Analyse
HoM	Handover-Management
HMD	Head Mounted Display
IBQ	Installed Base Quality
IuK	Informations- und Kommunikationssystem
KD	Kundendienst
KDM	Kundendienstmanagement
MIBP	Mobile Integrated Business Process
MTBF	Meantime between Failure
MTTR	Meantime to Repair
MuUC	Mobile und Ubiquitous Computing
OLAP	Online Analytical Processing
RCM	Return on Complaint Management
RFID	Radio Frequency Identification
SLA	Service Level Agreement
TCO	Total cost of Ownership
TKD	Technischer Kundendienst
VoIP	Voice over Internet Protocol
WLAN	Wireless Local Area Network

Die „goldenen“ Regeln eines erfolgreichen Kundendienstmanagements

1.

Nichts ist schlimmer, als sofort zum Kunden zu gehen, wenn er einen Störfall meldet. Er könnte glauben, Sie haben auf ihn gewartet und somit keine Arbeit.
2.

Tarnen Sie Ihre Kundendienstfahrzeuge, damit niemand auf die Idee kommt, dass Ihr Unternehmen Kundendienst anbietet.
3.

Vermeiden Sie Tipps an Konstrukteure. Servicefreundliche Geräte führen bloß zu zeit- und kostenfreundlichen Reparaturen.
4.

Setzen Sie keine Ziele im Kundendienst, sie werden ohnehin nicht eingehalten.
5.

Geben Sie Informationen nur sporadisch und unvollständig an die Geschäftsleitung weiter. Damit bewahren Sie sich Ihre Eigenständigkeit.
6.

Je länger ein Kunde auf sein Gerät wartet, umso mehr lernt er Sie schätzen!
7.

Zeigen Sie Ihre wahre Leidenschaft. Reparieren Sie so oft wie möglich das gleiche Gerät.
8.

Besetzen Sie Ihre Störungsannahme nicht unnötig mit Personal. Warten beruhigt auf den Kunden.
9.

Geben Sie auf keinen Fall Hinweise an den Vertrieb. Ihre Tipps führen dort nur zur Verwirrung oder bei Ihnen zu Rückfragen.
10.

Führen Sie nie Kundenbefragungen durch. Ihre Kunden könnten sonst denken, Sie legten Wert auf ihre Meinung.

11. Lagern Sie so viele Ersatzteile wie möglich, Sie sparen sich somit unnötige Einzelbestellungen bei Ihren Lieferanten.
12. Lassen Sie sich beim Ersatzteilversand an Ihre Kunden und Kundendiensttechniker ruhig Zeit, so können Sie belegen, wie beschäftigt Sie sind.
13. Vereinbaren Sie keine festen Termine mit den Kunden, sollten sich die Kundendienstmitarbeiter verspäten, muss der Kunde nur unnötig warten.
14. Zeigen Sie Ihren Kundendienstmitarbeitern, dass Sie der Manager sind. Geben Sie Anweisungen und unterdrücken Sie unnütze Fragen.
15. Sprechen Sie nie über ihre Servicephilosophie, sie könnten missverstanden werden.
16. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Kundendiensttechniker künftig Ihrem Verkäufer zur Seite stehen und ihm lästige Vorarbeiten abnehmen.
17. Gönnen Sie Ihren Kunden auch mal eine Pause. Arbeiten Sie langsam und machen Sie pünktlich Mittag und Feierabend.
18. Erklären Sie dem Kunden nichts. Er begreift es sowieso nicht und ist auf diese Weise auf Sie angewiesen.
19. Hinterlassen Sie Ihren Arbeitsplatz beim Kunden möglichst schmutzig. So sieht er, wie viel Sie gearbeitet haben.
20. Gleiches mit Gleichem vergelten. Ein wütender Kunde braucht Gegner, keine Opfer! (Casagrande 1994, S. 98)

1 Einleitung

In Zeiten wachsender Märkte konzentrierten sich Unternehmen in erster Linie auf die Akquisition neuer Kunden. War ein Kunde gewonnen und bedient, war das Ziel erreicht und man versuchte, weitere Kunden zu akquirieren. Dadurch wurde jedoch die Pflege der bestehenden Kunden vernachlässigt, wodurch unzufriedene Kunden von Konkurrenzunternehmen bedient werden konnten. Allerdings war dies ein teures Unterfangen, da die Akquisition eines neuen Kunden ein Vielfaches dessen kostet, was die Pflege eines bestehenden Kunden an Kosten verursacht, der in der Regel in bestimmten Abständen wiederholt nachfragt. Man geht je nach Branche von den drei- bis siebenfachen Kosten dafür aus (vgl. Pepels 2007a, S. 11f.).

Damit es aber zum Wiederkauf kommt, ist Kundenzufriedenheit eine unerlässliche Voraussetzung. Jedoch wird das gegenständliche Angebot immer austauschbarer. Deswegen ist es wichtig, nicht nur Sachleistungen, sondern auch ein ergänzendes Angebot zu offerieren. Hierbei kann es sich um zusätzliche Sachleistungen handeln, bei denen allerdings meist ebenfalls der Nachteil der Austauschbarkeit zutrifft. Die zweite Möglichkeit ist, das Angebot durch begleitende Dienstleistungen und Kundendienstleistungen zu differenzieren (vgl. Pepels 2007a, S. 12f.).

Kundendienstleistungen sind eine Teilmenge der Gesamtmenge der Güterart „Dienstleistung“ und besitzen folglich alle Merkmale, die für Dienstleistungen allgemein gelten (vgl. Zborschil 1994, S. 105). Daher werden im Folgenden zunächst einige Merkmale von Dienstleistungen dargestellt, bevor auf die Definition des Kundendienstes eingegangen wird.

1.1 Dienstleistungen

Die hoch entwickelten Volkswirtschaften befinden sich auf ihrem Weg zu einer Dienstleistungsgesellschaft und so werden aus Industrienationen Dienstleistungsnationen. Zu diesen Ländern gehören auch Deutschland und der größte Teil Europas, in ihnen sind bereits 60 bis 70 Prozent aller Erwerbstätigen

im Dienstleistungssektor beschäftigt (vgl. Harms 2002, S. 7). Dennoch ist der Begriff Dienstleistung sehr schwer abzugrenzen und eine wirklich schlüssige und einheitliche Definition gibt es nicht, wohl aber unterschiedliche Ansätze (vgl. Pepels 2007a, S. 16). Die in der Literatur vorgenommenen Definitionsansätze lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- Erfassen des Dienstleistungsbegriffs anhand der Aufzählung von Beispielen (enumerative Definition),
- Abgrenzen des Begriffs über eine Negativdefinition zu Sachgütern,
- explizite Definition durch konstitutive Merkmale (vgl. Meffert/Bruhn 2009, S. 16).

Die *enumerative Definition* grenzt den Begriff Dienstleistung durch eine Aufzählung von Branchen oder Beispielen ab. So wird der Begriff z. B. als Reparatur einer Maschine oder das Erteilen einer Auskunft definiert. Schwierig an diesem Ansatz ist jedoch die Vielfalt der Dienstleistungen, wodurch dieser Begriff hier kaum exakt abgegrenzt werden kann.

Tabelle 1.1 Differenzierung von Sach- und Dienstleistungen

Konstitutive Merkmale von Leistungen		Sachleistungen	Dienstleistungen
<i>Immaterialität</i>	Gegenständlichkeit/Materialität	●	○
	Lagerfähigkeit	●	○
	Speicherfähigkeit	●	○
	Transportfähigkeit	●	○
	Standortgebundenheit	●	●
	Intangibilität	○	●
	Präsentierbarkeit vor dem Kauf	●	○
<i>Integration des externen Faktors</i>	Interaktion zwischen Hersteller und Kunde	●	●
	Individualität	●	●
<i>Uno-Actu</i>	Unteilbarkeit	○	●
	Simultaneität von Produktion und Absatz	○	●

Legende: ● = erfüllt, ● = teilweise erfüllt, ○ = nicht erfüllt

Bei der *Negativdefinition* werden alle Leistungen herangezogen, die nicht eindeutig Sachgüter darstellen. Da jedoch viele Güter eine Kombination aus materiellen und immateriellen Leistungsbestandteilen enthalten, wie etwa die Instandsetzung einer Maschine, hat diese Definition einen eher willkürlichen Charakter und ist als Abgrenzungskriterium ungeeignet.

Die *konstitutive Definition* verwendet spezielle Merkmale, um Dienstleistungen abzugrenzen. Diese sind Immaterialität bzw. Intangibilität, die Integration eines externen Faktors und das Uno-Actu-Prinzip, also die Simultanität von Produktion und Absatz einer Dienstleistung (vgl. Klostermann 2007, S. 10). Eine Dienstleistung ist also ein immaterielles Gut, das physisch nicht greifbar ist. Um das angestrebte Leistungsergebnis zu erreichen, ist gleichzeitig zumindest eine passive Integration eines externen Faktors notwendig – des Kunden selbst oder eines Kundenobjekts (vgl. Zborschil 1994, S. 105f.). Zusätzlich gibt es weitere Eigenschaften, die sich von den Grundmerkmalen ableiten lassen, wie z. B. Unteilbarkeit, Vergänglichkeit, fehlende Eigentumsübertragung und Nichtvorführbarkeit oder die Unmöglichkeit des Wiederverkaufs. Anhand dieser Merkmale lässt sich eine Dienstleistung von der Sachleistung abgrenzen, was Tabelle 1.1 aufzeigt (vgl. Kostermann 2007, S. 10f.).

Auf Basis der konstitutiven Merkmale lassen sich vier Definitionsansätze unterscheiden. Die tätigkeitsorientierte Definition umschreibt eine Dienstleistung als das, was der Mensch tut. Damit wird jede menschliche Tätigkeit als Dienstleistung angesehen. Dazu zählen auch Tätigkeiten wie das Unterrichten. Die potenzialorientierte Definition betrachtet eine Dienstleistung als das Potenzial des Leistungserbringers (Mensch oder Maschine), das beim Endnachfrager erbracht werden kann. Bei der prozessorientierten Definition steht der Prozess der direkten Leistungserbringung beim Kunden im Mittelpunkt. Hier erfolgen Produktion und Konsum zur gleichen Zeit, wodurch das Uno-Actu-Prinzip vorliegt. Die vierte Definition ist die ergebnisorientierte. Sie betrachtet den Endzustand, der nach der Leistungserstellung erreicht wird, wie z. B. den Kenntnisstand nach einer Schulung (vgl. Bieger 2007, S. 10).

Zur kombinierten Betrachtung ist eine phasenbezogene Integration der prozess-, ergebnis- und potenzialorientierten Interpretation zur Definition von Dienstleistungen geeignet. So wird durch die spezifischen Fähigkeiten und die Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung der Leistung (Potenzialorientierung) eine Dienstleistung offeriert. Dies geschieht unter Einbringen des externen Faktors durch den Nachfrager, der den Prozess auslöst und begleitet (Prozessorientierung). Das Resultat ist das Dienstleistungsergebnis (Ergebnisorientierung) (vgl. Meffert/Bruhn 2009, S. 17). Dadurch ergibt sich folgende Definition (Meffert/Bruhn 2009, S. 19):

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne Faktoren (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“

Im Weiteren sind vor allem produktbegleitende Dienstleistungen von Bedeutung, zu denen die Kundendienstleistungen zählen. Interessant ist hierbei die Betrachtung der Entwicklung dieses Bereichs in den letzten Jahren.

1.2 Entwicklungen im Bereich der produktbegleitenden Dienstleistungen

Unternehmen stehen zunehmend unter Druck, neue Umsatz- und Ertragsquellen zu erschließen. Wirtschaftlich kritische Situationen und die damit verbundenen Kaufzurückhaltungen sowie steigende Produktionskosten, kombiniert mit sinkenden Margen und Marktsättigungstendenzen zwingen sie dazu, ihre Wertschöpfungsstrukturen von Grund auf zu überdenken. Zwar müssen Strukturen weiter optimiert und die Leistungsfähigkeit als Ganzes gesteigert werden, doch haben diese Aktivitäten ihre Grenzen. So reduzierten zum Beispiel führende produzierende Unternehmen ihre Fertigungstiefe bereits deutlich und arbeiten eng mit Zulieferern, Engineering-Dienstleistern und Montagebetrieben zusammen. Hier ist der Optimierungsprozess so weit fortgeschritten, dass es außerordentlich schwer ist, weitere Optimierungen vorzunehmen. Führende internationale Industrieunternehmen rücken deshalb auch das Kundendienstgeschäft immer mehr in den Mittelpunkt. Der systematische Ausbau von Dienstleistungen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg ermöglicht ihnen nicht nur eine langfristige Kundenloyalität bzw. -bindung, sondern verspricht neben größerer Marktnähe ein profitables Wachstum und signifikante Umsatz- und Ertragspotenziale (vgl. Mattmüller/Irion 2004, S. 21).

Produktbegleitende Dienstleistungen, wie die Installation von Maschinen oder die kundenspezifische Produktentwicklung, gewinnen in vielen industriellen

Branchen zunehmend an Bedeutung. So wuchs dadurch der anteilige Gewinn deutscher Industrieunternehmen zwischen 1994 und 2004 von 11 auf 34 Prozent, was einer Steigerung von über 200 Prozent entspricht (vgl. Sichtmann/Selasinsky 2009, S. 16). Das Geschäft mit produktbegleitenden Dienstleistungen hat sich zu einem bedeutenden Wachstumsbereich entwickelt. In den vergangenen Jahren haben zahlreiche Hersteller aus Branchen wie Automobil, Informationstechnologie, Maschinenbau und Telekommunikation ihr Dienstleistungsangebot am Markt etabliert. Hierdurch konnten die deutlich spürbaren Rückgänge im Neugeschäft kompensiert werden. In einigen Branchen übersteigt die strategische Bedeutung des Servicegeschäfts inzwischen die Bedeutung des eigentlichen Produktgeschäfts. Als Beispiel sind hier Hersteller von Nutzfahrzeugen zu nennen, die mit jedem Neuverkauf so gut wie keinen Gewinn erzielen. Erst im After Sales-Geschäft tragen Ersatzteile und Dienstleistungen überwiegend zum Unternehmensgewinn bei (vgl. Baader/Montanus/Sfat 2006, S. 3).

Produktbegleitende Dienstleistungen sind zudem aus unterschiedlichen Gründen notwendig geworden. Zum einen sind durch die gestiegene technische Komplexität der Produkte die Verkaufsphase beratungsintensiver und die Nachkaufphase im Bereich Kundendienst komplexer geworden. Zum anderen ergeben sich aus der ständig steigenden Zahl von Systemkomponenten zusätzliche Funktions- und Bedienmöglichkeiten, wodurch der Bedarf für qualifizierte Dienstleistungsangebote, wie zusätzliche Beratung und Schulung, bei den Anwendern steigt. Vor allem die Betriebssicherheit des technischen Systems ist ein wichtiger Faktor. Ein weiterer Grund für die Bedeutungszunahme des Services ist das Ergebnis der steigenden Bedürfnisse und Ansprüche des Marktes. Ein kompetenter Service wird von Seiten der Nachfrager zunehmend zur Entscheidungsgrundlage, und auch gesellschaftliche Einflüsse wirken sich aus. Hierbei ist eine neue Form der Kundenbetreuung, z. B. durch die geforderte und gestiegene ökologische Sensibilität durch Gesellschaft und Gesetzgeber gefragt, wodurch Servicekonzepte an die damit verbundenen gesetzlichen Auflagen angepasst werden müssen (vgl. Harnasch 2008, S. 21f.).

Serviceorientierung ist somit inzwischen Trend geworden. Produktbegleitende Dienstleistungen werden mittlerweile von beinahe allen Unternehmen des produzierenden Gewerbes angeboten und über 15 Prozent aller Beschäftigten dieser Branche befassen sich in erster Linie mit der Erbringung von produktbezogenen Dienstleistungen (vgl. Bullinger/Husen 2006, S. 17). Das statistische Bundesamt zählt zu den produktbegleitenden Dienstleistungen Leistungen wie Wartung, Reparatur, Montage und Inbetriebnahme, Beratung, Schulung, Leasing und vieles mehr. Hierbei entfällt über die Hälfte des Gesamtumsatzes auf Wartungs-, Reparatur-, Montage- und Inbetriebnahmeleistungen (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 29).

Auch Studien belegen die zunehmende Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen. So sehen 95 Prozent der Investitionsgüterhersteller zukünftig eine steigende Bedeutung und 73 Prozent ein wachsendes Marktpotenzial in diesem Bereich (Impuls 2005, S. 31/47). Ein wichtiger Gesichtspunkt ist dabei die Profitabilität. 91 Prozent der Investitionsgüterhersteller erwirtschaften mit produktbegleitenden Dienstleistungen Gewinn und bei 63 Prozent sind diese sogar deutlich profitabler als das Produktgeschäft (vgl. Impuls 2005, S. 41f.). So ist es nicht verwunderlich, dass mit zunehmendem Anteil der produktbegleitenden Dienstleistungen im Unternehmen die Profitabilität tendenziell steigt (vgl. Bullinger/Husen 2006, S. 17f.). Einige Unternehmen erwirtschaften sogar über 50 Prozent ihres Gewinns mit produktbegleitenden Leistungen, z. B. Caterpillar als der weltgrößte Baumaschinenhersteller (vgl. Kotler 2007, S. 573).

Damit zeigt sich ein Trend hin zum Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen und somit auch ein Bedeutungszuwachs im Bereich Kundendienst. Im Weiteren soll dieser genauer betrachtet werden, wobei eine Differenzierung zwischen „Kundendienst“ und „Service“ notwendig ist.

1.3 Abgrenzung Kundendienstleistungen zu Serviceleistungen

Das Kundenmanagement hat die Aufgabe, die Kundenbedürfnisse durch Güter zu befriedigen. Hierzu gibt es grundsätzlich materielle (greifbare) Güter und immaterielle Güter wie Dienste, Rechte und Ideen. Dabei stehen im produzierenden Gewerbe Services und Sachgüter oft im direkten Zusammenhang. Technische Produkte werden dabei meist von Kundendienstleistungen begleitet, die vom Hersteller selbst, aber auch von Drittanbietern erbracht werden können. Dabei soll dem Kunden ein Mehrwert (Added Value) angeboten werden, der als Schlüssel zur Wettbewerbsdifferenzierung angesehen werden kann (vgl. Winkelmann 2006, S. 3ff.). Abbildung 1.1 zeigt mögliche Kombinationen von Sachgütern, Dienstleistungen und Serviceleistungen auf (Winkelmann 2006, S. 3).

1. Kauf eines reinen Sachprodukts, z. B. DVD
2. Kombination aus Sachprodukt und Service, z. B. Kauf eines Parfums mit Einpackservice