



# „Freundlich, aber **inkompetent**“

**SERVICE-CENTER** – Hersteller und Händler nutzen sie immer häufiger: Hotlines. Dahinter verbergen sich oft externe Service Center. Doch sie leiden unter einem schlechten Ruf: „freundlich, aber inkompetent“. Zu Recht? VON RAINER STRANG

## LESEN SIE HIER...

... warum man von Call Centern in Billiglohnländern nicht erwarten kann, dass sie echte Kundenzufriedenheitsmacher sind.

**D**as (Vor-)Urteil kommt nicht von ungefähr“, stellt Bernd Schmitter, Geschäftsführer der Kölner Dialogmarketinggesellschaft Jäger + Schmitter Dialog, selbstkritisch fest. Sein Unternehmen zählt zu den renommierten der Branche. In seiner mehr als 20-jährigen Geschichte hat es sich zur Nummer zwei der Pannenhilfevermittler in Deutschland und zu einem der führenden Kümmerer Center im Automobilbereich entwickelt.

### Die Gebühreuhr tickt

Lästige Musik, endlose Warteschleifen, ewiges Weiterverbinden, immer wieder dieselben Fragen, Nichtzuständigsein – das sind die täglichen Erfahrungen Rat-suchender am Telefon. Schmitter weiß:

„An dieser Situation hat sich in den letzten Jahren nicht viel geändert.“ Und während die Kunden immer wieder vergeblich auf kompetente Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme warten, tickt die Gebühreuhr der Hotline unerbittlich. 14 Cent pro Minute aus dem deutschen Festnetz, Mobilfunk 72 Cent pro Minute, sind da noch günstig.

### Kunden verloren

Selbst renommierte Unternehmen haben auf diese verwegene Art des Outsourcings schon bis zu ein Drittel ihrer Kunden verloren. Anderen gehen Millionenumsätze durch die Lappen, weil ihre Klientel am Telefon die Nerven verliert.

Insider Schmitter überrascht das nicht. Der Call-Center-Markt ist heiß umkämpft. Fast 7.000 Betriebe mit gut 500.000 Beschäftigten buhlen allein in Deutschland um die Gunst der Kunden. Und es werden immer mehr. Die Preise sind im Keller.

Noch nie war vermeintliche Kundenbetreuung durch Service Center so preiswert zu haben wie heute. „Aber wer billig kauft, kauft oft zweimal“, warnt Dialog-Geschäftsführer Schmitter und verweist auf die bitteren Erfahrungen heimischer Call Center, die ihre Dienstleistungen aus Kostengründen aus Ungarn, Tschechien, der Türkei, Indien, China oder anderen Niedriglohnländern heraus angeboten haben und wegen schlechter Qualität reumütig nach Deutschland zurückgekehrt sind.

### Gefragt: Kommunikationsspezialisten

Für Schmitter lautet die entscheidende Frage: Will sich der Auftraggeber einem Billigheimer anvertrauen oder einem Anbieter, der in der Lage ist, Kunden zufriedenzustellen? Beides sei gleichzeitig nicht zu haben. Kundenzufriedenheit gebe es nicht zur Flatrate. Ohne Investitionen in Wissensdatenbanken, Qualitätsmana-

gementsysteme und qualifiziertes Personal bleibe ein guter Dienst am Kunden stets ein Lippenbekenntnis. Perfektes Deutsch, Null-Fehler-Toleranz in Rechtschreibung, Stressresistenz und der gekonnte Umgang mit allen Kommunikationskanälen über das Telefon hinaus seien die Mindestanforderungen an das Personal seriöser und kompetenter Service Center. „Wir brauchen Kommunikationsspezialisten mit psychologischem Gespür, die vernetzt denken. Sonst können wir uns um die Kunden unserer Auftraggeber nicht wirklich kümmern“, sagt Bernd Schmitter. „Und unsere Leute müssen inhaltlich auf der Höhe sein.“ Weil Dialog als Spezialist für Kundenzufriedenheit insbesondere im automobilen Bereich tätig ist, gehören auch Kraftfahrzeugingenieure zum Team.



**Dialog-Chef  
Bernd Schmitter:**

» Kundenzufriedenheit gibt es nicht zur Flatrate. «

#### KURZFASSUNG

Eine Hotline, bei der man rund um die Uhr anrufen kann, ist grundsätzlich eine gute Sache, um Kunden zufriedenzustellen und zu binden. Aber:

- 1.** Lange Wartezeiten lassen die Gebühren für den Anrufer oft in die Höhe schnellen. Er zahlt, obwohl er nichts dafür kann, dass ihm der erste Ansprechpartner nicht helfen kann.
- 2.** Inkompetente Hotlines kosten Kunden. Manche Unternehmen haben schon ein Drittel verloren.
- 3.** Viele Call Center in Osteuropa oder Asien haben sich nicht bewährt.
- 4.** Perfektes Deutsch, null Fehler in der Rechtschreibung, Stressresistenz und gekonnter Umgang mit allen Kommunikationskanälen sind die Mindestanforderungen an Call-Center-Mitarbeiter.
- 5.** Die Vergütung nach Calls spiegelt nicht den tatsächlichen Erfolg eines Service-Centers wider.

Auf dieser Basis vermögen Service Center viel mehr zu leisten, als Kundenhotlines zu betreiben. Im automobilen Umfeld sind sie zum Beispiel als Rundum-Kundenbetreuer tätig, die zu Probefahrten und Tagen der Offenen Tür einladen. Sie informieren über neue Fahrzeugmodelle, beantworten Fragen zu Garantieleistungen, schulen, führen für ihre Auftraggeber Mystery Tests durch oder organisieren Pannenhilfen rund um die Uhr. Und sie können sogar abschätzen, ob ein Kunde seinem Autohaus untreu wird. Dabei fungieren sie nicht nur als Schnittstelle zwischen Autohaus und Kunden, sondern auch zwischen Autohaus und Herstellern beziehungsweise Importeuren.

#### Bezahlung nach Erfolg

Ein Dilemma der Branche: Eine Erfolgskontrolle ihrer Arbeit gibt es bislang nicht. Noch orientieren sich Service Center an Erfolgsformeln wie „First contact fixed rate“ und werben mit ihnen. Dahinter verbirgt sich der ehrgeizige Anspruch, Kundenanfragen möglichst schon beim Erstkontakt zu beantworten. Gelingt dies tatsächlich, schmücken sich Call Center gern mit dem Titel „First Solution Provider“. Doch in den meisten Fällen müssen selbst sie ihrem Auftraggeber die Antwort auf die Frage nach dem Return on Invest schuldig bleiben.

Die Bezahlung nach Calls oder anderen Kontakten hält Dialog-Geschäftsführer Schmitter deshalb auch für ein überholtes Verrechnungsmodell. Er plädiert stattdessen für eine erfolgsabhängige Vergütung. Wie soll sie funktionieren? „Jedes Unternehmen kann anhand seiner Daten ermitteln, wie viele Kunden es pro Jahr verliert und wie groß der Gewinn ist, den ihm ein Kunde beschert. Auf dieser Basis erhalten wir von unserem Auftraggeber ein zu vereinbarendes Erfolgshonorar für jeden Kunden, den wir mit unserer Betreuung davon abhalten abzuwandern, und für jeden Kunden, den wir neu gewinnen“, sagt Schmitter.

Auf diese Weise könne ein Service Center für gut gefüllte Pipelines auch im Autohaus sorgen. Zuvor gilt es aber, noch eine Hürde zu nehmen: Die Automobilbranche muss davon überzeugt werden, dass sich das Erfolgsmodell für alle Beteiligten besser rechnet als die Vergütung nach Calls. Noch bezahlt sie nämlich lieber nach Calls. Vielleicht, weil es immer so war. ■

## Sie verkaufen Autos. Wir kümmern uns um den Rest.



**Informieren Sie sich:  
[www.kroschke.de](http://www.kroschke.de)**

- Einzigartiges Leistungspaket für alle nichttechnischen Dienstleistungen rund ums Auto.
- Echter Mehrwert durch zeit- und kostensparende Lösungen mit der Kompetenz aus über 50 Jahren Erfahrung.
- Deutschlandweite Flächendeckung mit eigener Organisation. Fast 500 mal in Ihrer Nähe.

**Schalten Sie  
auf Automatik.**

 **Kroschke**  
Signs & Services

Christoph Kroschke GmbH  
Tel.: +49 (0)4102 804-170  
E-Mail: [service@kroschke.de](mailto:service@kroschke.de)