



Foto: bad\_bildquelle

# Der Kampf um gute Kunden

## Call Center als Instrument zur Kundenbindung

Kundenbindung nach dem Gießkannenprinzip lässt viele Potenziale ungenutzt. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Aus diesem Grund setzen mittlerweile viele Unternehmen ihre Serviceleistungen dem individuellen Kundenwert entsprechend ein. Hierbei spielt das Call Center als Instrument zur Kundenbindung eine entscheidende Rolle.

Die Zeiten, in denen jeder Kunde ein König war, sind längst vorbei. Nur gute Kunden werden auch wie wahre Könige behandelt. Doch wer ist ein guter Kunde und wer nicht? Zu Tante Emmas Zeiten war diese Unterscheidung kein Problem. Umsatzstarke Kunden waren damals nicht nur namentlich bekannt, sondern wurden auch dementsprechend behandelt.

Was damals als natürlicher Mechanismus im kleinen Rahmen wie von selbst lief, stellt heute viele Unternehmen vor eine Herausforderung: Kunden binden ja – aber nur solange es sich auch lohnt. Gerade in homogenen Massenmärkten besteht der erste Schritt zur Kundenbindung darin, die Kunden erst einmal kennen zu lernen und sich die relevanten Details der Kundenhistorie zu merken. Zudem rücken zunehmend Effizienzerwägungen in den Mittelpunkt von

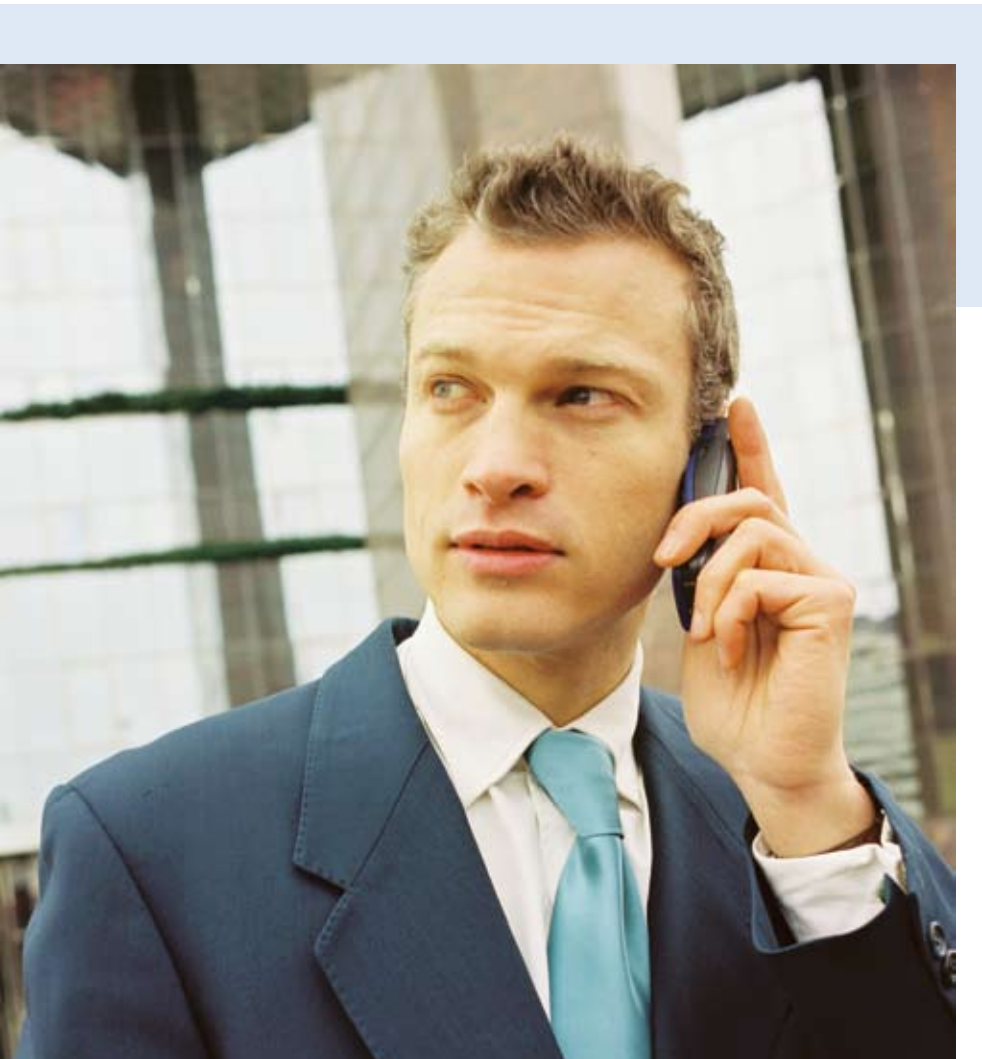
Kundenbindungsaktivitäten. Dies führt im zweiten Schritt zu der Frage, welche Kunden gebunden werden sollen und vor allem mit welchen Mitteln.

Kundenbindung nach dem Gießkannenprinzip lässt viele Potenziale ungenutzt. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Deshalb setzen mittlerweile viele Unternehmen ihre Serviceleistungen dem individuellen Kundenwert entsprechend ein. Hierbei spielt das Call Center als Instrument zur Kundenbindung eine entscheidende Rolle.

### Kundenbindung bei der Deutschen Bahn

Bei der Deutschen Bahn wird das Thema Kundenbindung bereits seit 15 Jahren systematisch betrieben. Das neben dem ICE wohl bekannteste Produkt der Bahn, die BahnCard, ist seit ihrer Einführung 1992 der wichtigste Baustein und wurde seitdem von der Rabattkarte kontinuierlich zum hoch ausdifferenzierten Kundenbindungsinstrument weiterentwickelt. Deutschlandweit gibt es 3,8 Millionen BahnCard-Inhaber.

*Bei der Deutschen Bahn wird das Thema Kundenbindung bereits seit 15 Jahren systematisch betrieben. Hierbei spielt das Call Center eine entscheidende Rolle.*



Auch für die circa 17 Millionen Bahnfahrer gilt, dass eine kleine Gruppe von Kunden den Großteil des Umsatzes generiert. Dieser Erkenntnis folgend setzt auch die Bahn auf eine Servicedifferenzierung nach Kundensegmenten.

Vom Gelegenheitskunden bis hin zum Vielfahrer werden die einzelnen Kundengruppen gezielt angesprochen. Dies lässt sich an den Ausgestaltungsvarianten der BahnCard wie an dem darauf aufbauenden Kundenbindungsprogramm *bahn.bonus* verdeutlichen. Die BahnCard ist jeweils als 1. Klasse oder 2. Klasse in den Varianten BahnCard 25, 50 oder 100 erhältlich, die für die verschiedenen Rabattstufen stehen. *bahn.bonus* – das Prämienprogramm für Bahnfahrer – bietet dem BahnCard-Inhaber abhängig von seinem Reiseverhalten Prämien entlang der Reisekette. Pro Euro Umsatz sammelt der *bahn.bonus*-Kunde einen Punkt. Zusätzlich gibt es den *bahn.comfort*-Status für Kunden, die für mehr als 2000 Euro pro Jahr Bahn fahren. Durch das Erreichen des *bahn.comfort*-Status erhält der Bahnvielfahrer Zugang zu exklusiven Serviceleistungen, wie zum Beispiel einem gesonderten Sitz- ➤



## Zahlen, Daten und Fakten

### Der Call Center-Dienstleister DB Dialog ...

- ... wurde 1996 gegründet.
- ... verfügt über sechs Standorte bundesweit. Die Zentrale ist in Berlin.
- ... hat mit der DB Vertrieb GmbH einen starken Gesellschafter.
- ... bearbeitet zwölf Millionen Kundenkontakte pro Jahr.
- ... erwirtschaftete im letzten Jahr einen Umsatz von 45 Millionen Euro.
- ... verfügt über 800 Telefon-Arbeitsplätze.
- ... bietet an 365 Tagen 24 Stunden Erreichbarkeit an.
- ... beschäftigt über 1 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

platzbereich, zum [bahn.comfort-Counter](#) im Reisezentrum sowie zu einer exklusiven Hotline mit umfassendem Leistungsangebot.

### Der Dienstleister DB Dialog als Dreh- und Angelpunkt

Das Call Center spielt nicht nur bei der Betreuung von Top-Kunden eine tragende Rolle. Kundenbindungsaktivitäten über alle Segmente und Kanäle hinweg werden vom Call Center unterstützt oder von dort aus getrieben. Die Deutsche Bahn setzt dabei konsequent auf die eigene Stärke und hat alle Service-Aufgaben zur Kundenbindung ihrem Tochterunternehmen DB Dialog anvertraut. Dort werden nicht nur die In- und Outbound-Telefonie, sondern auch das komplette Spektrum der Kundeninteraktion über alle Kontaktkanäle abgewickelt. Nachdem die Services für [bahn.comfort](#) und [bahn.bonus](#) schon seit 2005 durch DB Dialog betreut werden, kam im Februar 2007 der [BahnCard-Kundenservice](#) dazu. Am Standort Berlin wurde für diese Aufgabe auf einer eigenen Etage ein neues Call Center auf über 1 100 Quadratmetern Fläche eingerichtet. Für den Kundenservice und damit auch für die Kundenbindung hat sich dieser Schritt auszagezahlt. Naturge-

mäß gibt es bei DB Dialog ein hervorragendes Verständnis für die Kundenbedürfnisse der Bahn-Kunden. Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber DB Fernverkehr und Dienstleister DB Dialog ist sehr eng und vertrauensvoll. So ist sichergestellt, dass Signale von der Kundenschnittstelle schnell beim Auftraggeber ankommen. In der Gegenrichtung werden Marketingmaßnahmen und Kampagnen rechtzeitig angekündigt und mit dem Call Center-Team abgestimmt. Durch die innovative und flexible Arbeitsweise bei DB Dialog werden Verbesserungen kontinuierlich umgesetzt. Diese sind stets auf den Aspekt der Kundenorientierung ausgerichtet, ein Punkt, der für beide Partner an erster Stelle steht. Trotzdem wird die Wirtschaftlichkeit nie aus den Augen verloren und anhand von Effizienz-Kennzahlen wie zum Beispiel Prozesszeiten und Auslastung ständig kontrolliert.

### Schwerpunkte der Kundenbindung im Call Center

Das Call Center spielt im Set der Kundenbindungsinstrumente eine herausragende Rolle. Schließlich laufen alle vom Kunden initiierten Kontakte zur Deutschen Bahn hier auf. Der Kundenwertorientierung folgend stehen bei DB Dialog deshalb verschiedene Eingangskanäle zur Verfügung, die die [BahnCard-Kunden](#) zum einen vom Normalkunden, zum anderen aber auch untereinander differenzieren.

#### ■ Statuskunden-Betreuung

Den Premium-Service für Statuskunden, also für Kunden mit einem Jahresumsatz von mehr als 2 000 Euro, erbringt DB Dialog im „[bahn.com-](#)

fort-Service“. Hier werden den Kunden alle Anfragen rund um das [bahn.comfort-Vertragsverhältnis](#) beantwortet. Weiterhin erhalten die Kunden eine individuelle Beratung zu allen Aspekten ihrer Reise. Neben [Bahnfahrkarten](#) können die Kunden beim [bahn.comfort-Kundenservice](#) weitere Serviceleistungen buchen. Das Spektrum geht dabei vom [Hotelzimmer](#) und [touristischen Dienstleistungen](#), über [bahn.comfort-Parkplätze](#) am Bahnhof, bis hin zur [Mietwagenbuchung](#). Auch der [Kundendialog](#), also die Aufnahme von [Beschwerden](#), Kritik und deren Bearbeitung gehört zum Leistungsumfang dieses Services.

#### ■ Beschwerdemanagement als Kundenbindungsmethode

Gerade aus den kritischen Tönen, die von Kunden artikuliert werden, kann viel gelernt werden. Das [Beschwerdemanagement](#), das DB Dialog nicht nur für [BahnCard-Inhaber](#), sondern auch für alle anderen Kunden im [Fernverkehr](#) abwickelt, wird deshalb auch als Methode der Kundenbindung behandelt. So wird der konkrete [Beschwerdefall](#) möglichst zügig, unbürokratisch und im Sinne des Kunden geklärt. Dazu gibt es für die Agenten natürlich klare Regeln zum Umgang mit [Kulanz](#). Dennoch verbleibt ein angemessener [Ermessensspielraum](#), um jedes Anliegen individuell behandeln und [kundenorientiert](#) lösen zu können. Die genannten [Kritikpunkte](#) werden systematisch und in regelmäßigen Abständen analysiert. Die Ergebnisse dieser Analysen fließen in die Verbesserung der aus [Kundesicht](#) relevanten Prozesse ein. Dieser konstruktive Umgang mit [Beschwerden](#) ist ein wesentlicher Beitrag zur [Kundenzufriedenheit](#), was auch von [Kundenseite](#) in regelmäßigen [Umfragen](#) bestätigt wird.

#### ■ Das Bonusprogramm und der BahnCard Reise-Service

[BahnCard-Kunden](#), die den [bahn.comfort-Status](#) noch nicht erreicht haben, haben Zugang zum [bahn.bonus-Service](#)telefon und zum [BahnCard Reise-Service](#) über [dedizierte Servicelines](#). Das [bahn.bonus-Service](#)telefon nimmt alle [Kundenanfragen](#) rund um [bahn.bonus](#) entgegen und hat zu dessen erfolgreicher Einführung entscheidend beigetragen.

### Autor



Stefan Grieneisen ist Bereichsleiter Marketing und Vertrieb bei der DB Dialog GmbH.

Kontakt: [www.dbdialog.de](http://www.dbdialog.de)



DB Dialog übernimmt in diesem Zusammenhang Anfragen zu Punktestandsabfragen, Stammdatenpflege und Prämieeinlösungen. Weiterhin erhält die Kundengruppe der BahnCard-Inhaber gegenüber den nicht BahnCard-Kunden eine zusätzliche Wertschätzung, indem sie den Reise-Service, die Hotline zur Fahrplanauskunft und Buchung, zu vergünstigten Konditionen nutzen kann.

**■ Marktforschung**

Kein Kundenbindungsprogramm funktioniert ohne saubere Datengrundlage. Zur Pflege und Anreicherung dieser Daten trägt jeder einzelne Call, jeder Brief und jede E-Mail der Kunden bei. Durch die Erfassung im CRM-System entsteht so eine 360 Grad-Sicht auf den Kunden. Weiter-

gehende Erkenntnisse gewinnt DB Dialog durch Kundenbefragungen, die zu ausgewählten Themen regelmäßig durchgeführt werden. Ein speziell geschultes Team führt diese Marktforschungsprojekte bis hin zur qualifizierten statistischen Auswertung der Daten durch.

Die Vorzüge des Call Centers als Instrument der Kundenbindung lassen sich abschließend in drei Punkten zusammenfassen:

1. Nur im Call Center erhält der Kunde die persönliche Beratung, die seine individuellen Bedürfnisse voll befriedigt. Mitdenkende Agenten leisten dazu einen Beitrag, den auch das beste CRM-System nur eingeschränkt erbringen kann: das Verknüpfen von System-Informationen und kundenspezifischen Daten und Informationen zur Erstellung maßgeschneiderter Angebote in Echtzeit. Kurz: Top-Service für Top-Kunden.
2. Das Call Center ist der Kanal, der am schnellsten und flexibelsten auf Marktanforderungen reagieren kann. Innerhalb von Stunden können Sprachregelungen oder neue Angebote unter den Agenten bekannt gemacht und so an die Kunden weitergegeben werden.

3. Die Sammlung und Erfassung relevanter CRM-Daten ist nirgends so effizient möglich wie im Call Center. Dabei geht es nicht nur um die reinen Fakten und Prozessdaten, sondern auch um Zwischentöne oder das Erkennen von Häufungen bestimmter Anfragen. Hier erweist sich das „qualifizierte Bauchgefühl“ der Mitarbeiter meist als sehr zuverlässig. Natürlich sind auch technische Voraussetzungen zu schaffen, damit ein Call Center sein komplettes Potenzial ausreizen kann. Besonders erwähnt sei an dieser Stelle nur die CRM/CTI-Integration in allen denkbaren Abstufungen. Grundvoraussetzung dafür ist allerdings die „state of the art“-Telekommunikationstechnik. Im Februar 2007 wurde deshalb die komplette Call Center-Anlage der DB Dialog auf VoIP umgestellt. Zentrale Treiber für die technische Aufrüstung sind immer Kosteneinsparungspotenziale, verbessertes Monitoring der Abläufe in Echtzeit oder bessere Kundenbetreuung durch zeitnah verfügbare und gezielte Kundeninformationen.

Diese Aspekte, die einen innovativen und qualitativ hochwertigen Kundenservice ausmachen, sind bei DB Dialog unter einem Dach vereint. Und das bereits seit mehr als zehn Jahren. Mit einem klaren Wachstumskurs setzt DB Dialog nun die Erfolgsgeschichte der letzten Jahre fort und baut den Kreis der Auftraggeber außerhalb des DB-Konzerns stetig und mit hohem Tempo weiter aus. Die ersten Projekte wurden bereits sehr erfolgreich implementiert. ■

Stefan Grieneisen



Statement

*„Unsere Partnerschaft mit DB Dialog ist in drei Schritten gewachsen. Beginnend mit dem Statuskunden-Service bahn.comfort, über das Prämienprogramm bahn.bonus bis hin zum kompletten Kundenservice für unsere BahnCard-Kunden haben wir unsere Zusammenarbeit kontinuierlich ausgebaut. Die kompetente Beratung und die professionelle Implementierung der Services haben uns darin bestätigt, mit DB Dialog den idealen Partner für die Betreuung unserer Premiumkunden verpflichtet zu haben.“*

**Marc Fleischhauer, Deutsche Bahn, DB Fernverkehr AG, Leiter Kundenbindung / BahnCard**

