

Zusammenfassung des Vortrags von Jürgen W. Goldfuß (2004):

## „Service Wüste Deutschland? Nicht bei uns!“

Meine sehr geehrten Damen und Herren, herzlich willkommen zu einem Thema, das zwar nicht neu ist, dafür aber für das Überleben vieler Unternehmen in der Zukunft entscheidend sein wird.

Wir werden uns in den nächsten 50 Minuten mit der Frage beschäftigen, was Service tatsächlich bedeutet, wie man ihn wahrnimmt - und ob man bereit ist, dafür zu bezahlen.

Servicewüste Deutschland?

Nicht bei uns!

[www.goldfuss.com](http://www.goldfuss.com)

Sie selbst entscheiden ob hinter dem zweiten Satz der Folie in Ihrem Haus ein Ausrufezeichen oder ein Fragezeichen stehen sollte. Und wenn Sie bei dem einen oder anderen Beispiel sich fragen "Meint der etwa uns?" dann sind Sie dem Ziel meines Vortrags ein Stück näher gekommen, nämlich sich Gedanken zu machen über die Qualität des von Ihrem Unternehmen gebotenen Service.

Mein Vortrag behandelt 3 Schwerpunkte:

1. Service als Einkommensquelle nutzen
2. Mitarbeiter - der wichtigste Marketingfaktor
3. Kunden -Findungssysteme und -Bindungssysteme der Zukunft

In der deutschen Sprache gibt es vier Begriffe, die beliebig interpretierbar sind: Marketing, Coaching, Team und Service. Jeder von uns hat eine etwas andere Vorstellung davon, was diese Begriffe in der Praxis bedeuten.

Schon Plato sagte: Bevor du mit mir diskutierst definiere deine Begriffe.

Heißt es eigentlich Kundendienst oder Kundenservice? Wenn ich diese Frage auf meinen Service Seminaren stelle, entscheidet sich die Mehrheit für den Begriff Kundenservice. Beide Begriffe meinen zwar dasselbe (to serve heißt nichts anderes als dienen). Das Wort „dienen“ hinterlässt allerdings bei vielen Menschen in Deutschland einen schalen Beigeschmack. Zitat Roman Herzog: „Wir bedienen lieber Maschinen als Menschen.“ Beim Wort Kundendienst denken viele auch häufig an die "Reparaturschiene": der Kundendienst Mechaniker kommt mit seinem Werkzeugkoffer, um die Waschmaschine zu reparieren.

Dabei beinhaltet der Begriff Service bedeutend mehr, als nur etwas wieder in Ordnung zu bringen, wie wir noch sehen werden. Wir haben in Deutschland nicht nur ein Problem mit dem Wort „dienen“, wir lassen wir uns auch ungern bedienen. In einer Zeit mit vielen Arbeitslosen und Ich-AG Gründungen stellt sich die Frage, warum klassische Dienstleistungen, wie etwa der Schuhputzer oder

der Rikscha Fahrer, bei uns nicht nachgefragt werden. Wir fühlen uns unwohl, wenn wir uns von einem anderen Menschen die Schuhe putzen lassen. Und wir hätten ein schlechtes Gewissen, wenn uns ein anderes menschliches Wesen im Schweiß seines Angesichtes mit einer Fahrrad Rikscha durch die Innenstadt kutscherte. Dabei wären solche Tätigkeiten für manchen eine willkommene Einkommensquelle.

Ich erinnere mich immer noch mit Schrecken an einen Mitarbeiter in einem Call Center, der anlässlich eines Service Seminars erklärte, dass er kein Zeitungsabonnement beziehe und seine Zeitung jeden Morgen am Kiosk kaufe. Seine Begründung: er sehe es als menschenverachtend an, wenn ein anderer Mensch wegen ihm bereits morgens um 4:00 aufstehen müsse, um ihm die Zeitung ins Haus zu bringen. Wohlgermerkt, es handelte sich um einen Mitarbeiter in einem Call Center, in dem das Wort Kundenservice auf jedem Briefkopf stand. Ich frage mich, wer solche Leute für solche Positionen eigentlich einstellt. Mir ist ohnehin kein Personalchef bekannt, der Mitarbeiter bei einem Einstellungsgespräch auf Kundenfreundlichkeit hin testet. Für viele Menschen bedeutet Kundenfreundlichkeit lediglich, dass der Kunde freundlich zu sein hat.

Es gilt immer noch der Satz: schlechter Service fällt in den USA auf, guter Service fällt in Deutschland auf (deshalb ist hier mit relativ wenig Aufwand große Aufmerksamkeit zu erzielen). Es ist mir auch bisher immer nur in den Vereinigten Staaten passiert, dass auf meine Frage nach einer Briefmarke für eine Postkarte mir der Mitarbeiter an der Hotel Rezeption anbietet, die Karte für mich zu frankieren und in den Briefkasten zu werfen. Eine Geste, die kein Geld kostet, dafür aber ein freundlicheres Klima - und Kundenbindung - schafft.

Eine interessante Diskussion ergibt sich auch immer wieder auf meinen Service Seminaren, wenn ich die Frage stelle, ob man beim Discounter ALDI Service erhalte. Die Teilnehmer spalten sich sofort in zwei Gruppen, von denen die eine vom dortigen Service schwärmt - während die andere vehement darauf besteht, dass dieses Unternehmen keinerlei Service biete.

An dieser Stelle taucht die Frage auf "Was verstehe ich eigentlich unter Service?".

Wenn ich kompetente Produktberatung erwarte, dann bin ich bei ALDI bestimmt falsch.

Wenn ich allerdings einen großzügig gestalteten Parkplatz erwarte (der nicht von einem Gartenarchitekten, sondern von einem Verkehrsplaner entworfen wurde), weiterhin gleichbleibende Produkt Qualität, niedrige Preise, überschaubare Ladenregale und schnelle Abfertigung an der Kasse wünsche, dann werden alle meine Serviceanforderungen dort erfüllt.

Von Amerika lernen heißt siegen lernen (ich denke hierbei eher an das Marketing als an das Militär). Dieser Satz hat viele beflügelt, und deshalb wurde manches übernommen, was hier zu Lande nicht so richtig passt. Zum Beispiel die Sprüche in Call Centern und Telefonzentralen. Es klingt nun einmal im Englischen melodischer und vertrauter, wenn sich jemand am Telefon meldet mit "Hi, my name is Jane, how can I help you?". Auf Deutsch, vielleicht noch Dialekt gefärbt, wirkt ein solcher Satz meist aufgesetzt und unpersönlich, nicht zur Person passend, die ihn ausspricht.

Ich denke immer noch an die bedauernswerte Dame auf einem Telefonseminar in München, die mir ihr Leid klagte, dass sie auf Grund von Marketing Vorgaben einen Satz sagen musste, der überhaupt nicht zu ihrer Persönlichkeit passte. Dementsprechend war die Wirkung am Telefon, deplatziert und unpersönlich.

Wenn wir Service in Deutschland mit Service in USA vergleichen, dann ist es vielleicht interessant, einmal einen Amerikaner zu Wort kommen zu lassen. In der Zeitschrift „Service Today“ äußerte sich ein lange in Deutschland lebender Amerikaner über den Unterschied zwischen den beiden

Servicekulturen. Seine These: "Der Hauptunterschied sind die Kunden! Kunden in Deutschland sind unfreundlicher und üben mehr Druck aus. Sie bauen häufiger eine Drohkulisse auf, um ihre längst nicht immer berechtigten Forderungen durchzusetzen. Sie drohen schneller mit dem Rechtsanwalt und regen sich leichter auf." Nun stellt sich die Frage, warum wir uns so verhalten. Eine Huhn und Ei Frage: was war zuerst da, der schlechte Service oder der unfreundliche Kunde? Der zitierte Amerikaner hat auch hierzu eine interessante Feststellung gemacht: „In Deutschland wird es fast als suspekt angesehen, wenn man mit guter Laune zur Arbeit geht. In den USA herrscht ein anderer, ein offener Umgangston. Wenn etwas schlecht gelaufen ist, dann redet man darüber wie man es beim nächsten Mal besser machen kann."

Nun kann ich mich noch gut an meinen Werdegang vom hoffnungsvollen Interessenten zum durch schmerzhaft Erfahrung mündig gewordenen Kunden erinnern. Vor 4 Jahren, der Kauf meines ersten Handies. Als absoluter Laie ließ ich mich von verschiedenen Verkäufern in unterschiedlichen Läden beraten, bis ich feststellen musste, dass ich entweder aus mangelnder Fachkenntnis unbewusst oder wegen interessanterer Provisionsstaffeln bewusst falsch beraten wurde. Ich investierte also meine eigene Zeit, meine Lehrzeit, machte mich kundig und suchte mir dann unabhängig von bunten Prospekten und rhetorisch geschickten Verkäufern das billigste Produkt aus, das meinen Anforderungen entsprach. Seit dieser Zeit hat kein Handyverkäufer auch nur den Hauch einer Chance, mit mir ein neues Verkaufsgespräch zu führen. Auf diesen Pseudo Service verzichte ich gerne.

Service heißt dienen. Für viele bedeutet dienen gleichzeitig, sich einem andern zu unterwerfen. Der ehemalige Wirtschaftsminister Rexrodt brachte es einmal auf den Punkt: „Wenn die Deutschen Maschinen bedienen sollen, bekommen sie glänzende Augen. Wenn sie Menschen bedienen sollen, bekommen sie Angst. Angst zum Beispiel, für andere Menschen arbeiten zu müssen, was häufig mit Abhängigkeit gleichgesetzt wird. Für andere da sein zu wollen, die Grundlage der Serviceeinstellung, wird als Aufgabe der eigenen Freiheit verstanden. Wer begibt sich schon in Abhängigkeit von anderen?“ Das ist das Dilemma der Deutschen, dass sie Service mit Unterwürfigkeit verwechseln. Und mit Unterwürfigkeit haben wir genügend Erfahrung gesammelt, Erfahrungen, von denen die Service Muster Länder, vor allem die USA, weit entfernt sind.

Deshalb ist es gerade für Verantwortliche, für Führungskräfte, egal an welcher Stelle im Unternehmen, so wichtig, dem Service den Nimbus der Unterwürfigkeit zu nehmen. Das funktioniert allerdings nur, wenn Führungskräfte sich selbst nicht zu schade sind, Service zu leisten. Service ist gelebter Humanismus. Solange Unternehmen diese Zusammenhänge nicht begreifen, besteht die Gefahr, dass Service zur PR Kampagne verkommt - und scheitert.

Nun, was bedeutet denn Service eigentlich genau? Gibt es eine einheitliche Definition für die verschiedenen Gewerke, für Handel, Gewerbe, Industrie und Dienstleister? Gibt es einen gemeinsamen Punkt, der für alle Branche bereichsüberschreitend gelten kann?

Service (alt) heißt:

das Produkt durch Menschen zu verstärken

Anlässlich eines Serviceseminars bei der Deutschen Bahn entstand der Satz „Service heißt, das Produkt durch Menschen zu verstärken.“ Und am Beispiel des Transportunternehmens Bahn lässt sich gut darstellen, welche unterschiedlichen Servicekategorien es gibt.

Das Produkt der Bahn ist die Reise, der Transport. Bevor sich der Kunde für das Produkt entscheidet, benötigt er Informationen über Verbindungen und Preisgestaltungen - auch für Bahn Mitarbeiter immer wieder eine interessante Herausforderung. Die nächste Stufe von Service erfährt der Kunde während der Bahnfahrt. Rückte früher noch der Kontrolleur mit militärischem Ton zur Fahrkartenkontrolle an (später lernte auch noch das Wort „Bitte“ auszusprechen), so haben wir es heute mit einer ganz anderen Generation von Servicebeauftragten zu tun.

In der ersten Wagenklasse wird sogar Speis und Trank an den Sitzplatz geliefert. Hierbei lassen sich zwei Arten von Bahn Mitarbeitern feststellen: die einen machen eine freundliche Miene, weil man es ihnen auf einem Kurs beigebracht hat, und die anderen machen eine freundliche Miene, weil es Ihnen Spaß macht, einem Fahrgast seine Reise zu verschönern. Wenn die Reise dann zu Ende ist, kann es hie und da noch Gründe für eine Reklamation geben. Spätestens jetzt stellt der Fahrgast fest, welche Art von Service Philosophie ihn erwartet. Hoffentlich gerät er nicht an eine Mitarbeiterin wie der Fahrgast in Köln, der auf dem Bahnsteig kurz vor Fahrtantritt zusammenbrach und drei Wochen im Hospital verbrachte. Anschließend wollte er sein reduziertes Sparticket zurückgeben und erfuhr dabei, dass dieses Ticket mittlerweile wertlos sei. Er brachte seine Krankheit als Argument ins Spiel und erfuhr dabei, dass er nur Anspruch auf Rückerstattung hätte, wenn er gestorben wäre. Juristisch nach den Bahnregeln sogar korrekt. Trotzdem ist hier offenbar noch Schulungsbedarf bei der Mitarbeiterin vorhanden. Ein einziger schlecht gelaunter oder schlecht ausgebildeter Mitarbeiter kann so den gesamten positiven Eindruck seiner Kollegen zunichtemachen.

Man spricht beim Thema Service auch von den Momenten der Wahrheit, das ist der Zeitpunkt, an dem der Kunde feststellen kann, inwieweit der Hochglanzprospekt des Unternehmens mit der Realität übereinstimmt. Denn Service bedeutet auch, seine Versprechen zu erfüllen. Bei diesem Test schneiden viele Firmen allerdings extrem schlecht ab.

Service heißt, das Produkt durch Menschen zu verstärken. Diesen Satz konnte ich unterstreichen - bis zu dem Zeitpunkt, als ich meine ersten Ebay Transaktionen begann. Ich erlebte einen tollen Service, ohne jemals mit einem Menschen Kontakt zu haben. (Dank Ebay wird unser Dachboden langsam wieder begehbar.) Ich fragte mich, welchen Service dieses Unternehmen eigentlich bietet, welchen Nutzen mir diese Dienstleistung eigentlich bietet?

Und so kam ich auf eine neue Definition: Service heißt, dem anderen das Leben leichter machen.

Service (neu) heißt:

Anderen das Leben leichter machen

Mit dieser neuen Definition im Kopf betrachtete ich mein Umfeld. Da fiel mir sofort auf, welche hervorragende Dienstleistung der Handel am nächsten Wochenende bot: der Tag der offenen Tür. Toll dachte ich, da kann man in Ruhe ganz entspannt sein Geld ausgeben, sonntags hat man schließlich Zeit dazu. Bis ich den Nebensatz las: kein Verkauf, keine Beratung, und ich ergänzte für mich: „Kein Umsatz“. Eine tolle Serviceleistung, den Kunden zweimal in das Geschäft zu zwingen, falls er sich zwingen lässt. Dem anderen das Leben leichter machen? Das hatte ich mir anders vorgestellt. Nun gibt es bei uns trotz aller Minifortschritte beim Thema Ladenschluss noch immer immensen Nachholbedarf.

Alleine das Wort Ladenschluss verrät schon die Servicefremde. Wer ein Geschäft gründet, möchte seinen Laden eigentlich öffnen und nicht schließen. Andere Länder sind dort etwas flexibler und intelligenter vorgegangen. Ich habe einige Jahre in Belgien gelebt und dort eine interessante Regelung erleben dürfen. Um den kleinen Tante Emma Laden vor den großen Supermarktketten zu schützen, mussten die Supermärkte von samstags 21:00 bis Montag 9:00 geschlossen bleiben. Der kleine Laden konnte Kundenfrequenz bezogen selbst entscheiden, wann er seine Kunden bedienen wollte, inklusive Sonn- und Feiertage. Damit sich der Inhaber des kleinen Ladens allerdings nicht selbst ausbeutete, musste er einmal in der Woche 24 Stunden am Stück seinen Betrieb geschlossen halten. Diesen Zeitpunkt bestimmte er allerdings selbst.

Somit wurden tote Innenstädte am Sonntag und das Sterben der kleinen Läden weitestgehend vermieden. Die Amerikaner schmunzeln immer wieder, wenn sie erfahren, dass man in Deutschland am Sonntag keine Milch kaufen kann. Von verschiedenen Lobbygruppen wird häufig der Eindruck erweckt, dass ein verkaufsoffener Sonntag das Ende des christlichen Abendlandes bedeute. Ein Blick in die USA macht nachdenklich: dort kann sonntags gekauft werden und trotzdem gehen 40 Prozent der Amerikaner einmal wöchentlich zum Gottesdienst. In Deutschland sind es lediglich zehn Prozent. An den Öffnungszeiten kann es offenbar nicht liegen.

Service muss sich lohnen - und zwar für beide Seiten. Es gibt Branchen, die ihren Umsatz hauptsächlich durch Service erwirtschaften. So sind die Liftbauer bereits seit Jahren einem derartigen Wettbewerb ausgesetzt, dass durch den Verkauf von Aufzügen der notwendige Gewinn nicht mehr erzielt werden kann. Der Service ums Produkt wurde zum wichtigsten Umsatzträger. Seitdem die Tankstellen von der Zapfsäule zum rund um die Uhr geöffneten Miniwarenhäusern mutierten, wird mit dem ursprünglichen Produkt Benzin nur noch ein Teil des Umsatzes bestritten.

Der Service, auch zu „unnormalen“ Zeiten, wird vom Kunden honoriert, auch wenn die Preise über dem Durchschnitts Niveau des Handels liegen.

Die österreichische Lebensmittelkette ADIG bietet in ihren speziellen Senioren Märkten einen ganz besonderen Service. Breitere Gänge, Einkaufswagen mit Sitzgelegenheit, gut lesbare Preisschilder in Augenhöhe, kostenlose Wasserspender und Personal in derselben Altersgruppe wie die Kunden sorgen für 20-prozentige Umsatzsteigerungen. Der Service wird vom Kunden honoriert, der Wettbewerb kommt ins Grübeln.

Wer den kostenlosen stressreduzierenden Service an amerikanischen Supermarktkassen einmal erlebt hat, der fragt sich immer wieder, warum es in Deutschland bei so vielen Arbeitslosen nicht möglich sein sollte, auch hier einen freundlichen Mitarbeiter die Waren einpacken und vielleicht sogar zum Kofferraum transportieren zu lassen. Die Gründe, warum es angeblich hier nicht funktioniert, sind hinreichend bekannt. Mit Ausreden hat man allerdings noch nie wesentliche Umsatzsteigerungen erreicht.

Hier ist die Kreativität eines jeden Unternehmens gefordert, sich von seinem Wettbewerber abzuheben. Marketing ist eine Frage der Kreativität und weniger des Budgets. Wenn Unternehmen hier Ihre Mitarbeiter in die Ideenfindung mit einbinden, wenn Abteilungen gemeinsam kreativ "spinnen" und neue Ansätze entwickeln, dann wäre das Jammern über die schlechte Konjunktur und die ausbleibenden Kunden schnell zu Ende. Wem es nicht gelingt, von seinem ursprünglichen Produkt aus sich zu „höheren Ebenen“ aufzuschwingen, der wird gegenüber dem kreativeren Wettbewerb keinen „Fortschritt“ erzielen – und Stillstand heißt Rückschritt.

#### **Die 4 Ebenen des Kundenservice**

- Das Grundprodukt
- Das erwartete Produkt

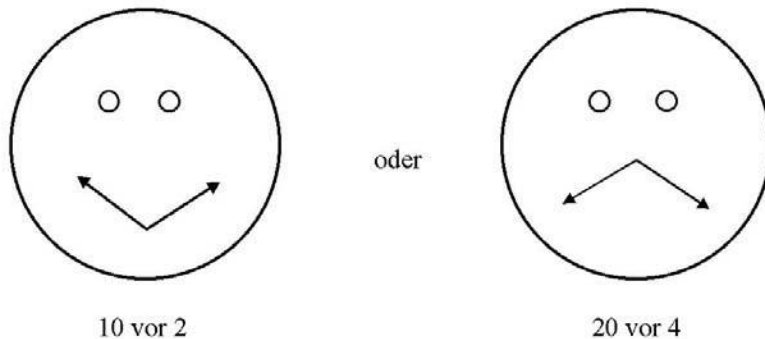
#### **Differenzierung durch:**

- Das verbesserte Produkt
- Das potenzielle Produkt

Wenn gemeinsam nach dem potenziellen Produkt, dem noch nicht vorhandenen Umsatzträger gesucht wird, dann gelangt man recht schnell auf die dritte und vierte Stufe der vier Ebenen, die Stufen, auf der tatsächlich die Differenzierung zu anderen Unternehmen stattfindet.

Ein Unternehmen, das ganz neue, "undenkbare" Wege ging, ist die Firma Lands End. Der Verkäufer von Bekleidung bietet eine lebenslange Garantie, d. h. zu jedem beliebigen Zeitpunkt kann man jeden beliebigen Artikel ohne Begründung zurückgeben, umtauschen oder sich seinen Kaufpreis zurückerstatten lassen. Der Handel wusste sich gegen solche „unerhörten“ Wettbewerbsvorteile nur mit einer einstweiligen Verfügung und einem Gerichtsurteil zu wehren. Eine extrem kreative Urteilsbegründung definierte die kostenlose Garantie als ein eigenständiges Produkt, das nicht zum Nulltarif abgegeben werden dürfe. Der beklagten Firma wurde verboten, mit dieser lebenslangen Garantie zu werben. Dem Kunden diesen besonderen Service zu bieten, konnte allerdings nicht verboten werden. Und so wirbt Lands End heute mit dem geschützten Begriff "Guaranteed. Period", einer allumfassenden „ewigen“ Garantie. Steigende Umsatzzahlen belohnen diesen außergewöhnlichen Service.

Mitarbeiter - der wichtigste Marketingfaktor (in allen Firmen das größte ungenutzte Potenzial). Ein chinesisches Sprichwort sagt: wenn du nicht lächeln kannst, sollst du kein Geschäft aufmachen. Wenn dieses Sprichwort die Voraussetzung für Firmengründungen in Deutschland wäre, dann gäbe es bei uns achtzig Prozent Firmen weniger. An dieser Stelle ist jeder gefordert, vor allem die Führungskräfte, die LMAA-Einstellung der Mitarbeiter zu einer LMAAA-Einstellung zu machen. LMAAA: lächle mehr als alle anderen. Sorgen Sie in Ihrem Umfeld für ein 10 vor 2 Gesicht (an Stelle der üblichen 20 vor 4 Mimik). Lächeln ist übrigens die kürzeste Verbindung zwischen 2 Menschen.



In manchen Gaststätten hat man allerdings heute immer noch das Gefühl, dass der alte Satz aus der ehemaligen DDR gilt: der Kellner ist der Vorgesetzte des Gastes.

Wandeln Sie die Kampfbereitschaft der Mitarbeiter in Mitspielbereitschaft um. Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter den Unterschied zwischen internen und externen Kunden kennen lernen. Externe Kunden sind die, die freiwillig gerne wiederkommen und das Unternehmen und das Überleben der Mitarbeiter finanzieren. Interne Kunden sind alle diejenigen, die für das Funktionieren des Unternehmens verantwortlich sind, also alle Kollegen.

Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter, egal an welcher Stelle im Unternehmen, immer über den Unterschied und die Bedeutung der beiden Kategorien informiert sind. Die externen Kunden spüren sehr schnell, ob der Servicegedanke in den Köpfen der Mitarbeiter antrainiert wurde oder selbstständig gewachsen ist.

So ergab eine Untersuchung des Instituts für Kommunikation und Service Design in Potsdam bei 100 zufällig ausgewählten deutschen Unternehmen bedenkenswerte Resultate.

"Zwar ist eine insgesamt freundliche Haltung der Unternehmen gegenüber ihren Anrufern zu spüren, aber ein durchgängiges aktives Telefonmanagement hat noch keinen Einzug in die Unternehmen gehalten. Bereits bei der Gesprächseröffnung zeigt sich häufig, dass das Personal in der Zentrale mit der Anfrage überfordert ist. Viele Mitarbeiter in der Telefonzentrale scheinen nicht die kommunikative Kompetenz zu besitzen, um durch genaues Zuhören, direktes Fragen und ergänzendes Zusammenfassen dem Anrufer zu signalisieren, dass sie gut zugehört und das Anliegen richtig verstanden haben. Vielfach zeigte sich auch, dass die Zentralen nicht mit den nötigen Informationen über Abteilungen und Ansprechpartner versorgt wurden."

Service: dem andern das Leben leichter machen? Wohl nicht bei solchen Ergebnissen.

Nun geben viele Firmen einen Großteil der Telefonarbeit außer Haus, an Call Center. Meiner Erfahrung nach gibt es nur sehr gute und sehr schlechte Call Center. Die sehr guten erkennt man allerdings nicht als Call Center, denn man hat das Gefühl, mit kompetenten und erfahrenen Mitarbeitern des Unternehmens direkt verbunden zu sein.

Die schlechten Call Center zeichnen sich dadurch aus, dass man beim Telefonat das Gefühl hat, jemand liest eine vorgefertigte Checkliste herunter, während im Hintergrund gut hörbar für alle mindestens 20 andere Mitarbeiter dasselbe tun. Qualität kostet ihren Preis. Wenn mancher im Unternehmen Verantwortliche wüsste, welche Qual den Kunden mit solchen Call Center zugemutet wird, er hätte bestimmt schon für Personalaustausch im Marketing gesorgt.

Begeisterte Kunden erwarten begeisterte Mitarbeiter. Und die finden sie sehr selten in deutschen Unternehmen. Viele Mitarbeiter wissen oft gar nicht, warum ein Kunde ein Produkt bei ihnen kaufen sollte, welche Besonderheiten das Unternehmen bietet und was die Kunden überhaupt mit den Produkten anfangen. Wie kann ich denn einen Kunden, egal an welcher Stelle ich im Unternehmen tätig bin, davon überzeugen, dass es richtig ist mit uns zusammenzuarbeiten - wenn ich selbst nicht davon überzeugt bin? Hier ist die Vorbildfunktion, die Aufklärung und die Begeisterung durch die Vorgesetzten täglich neu erforderlich.

Inwieweit der Servicegedanke im Unternehmen aber tatsächlich ernst gemeint ist, lässt sich an einem kleinen Detail feststellen: sind die in der Nähe des Haupteingangs befindlichen Parkplätze für die Kunden reserviert - oder für die Geschäftsleitung bzw. den Vorstand? Über diese Frage sollten alle internen Kunden einmal nachdenken – bevor es die externen Kunden tun.

Service ist eine Frage der Kreativität. Wurden Sie schon einmal von einem Möbelhaus nach dem Kauf eines Schrankes oder einer Wohnzimmer Garnitur angerufen und gefragt, wie Sie sich in dem neuen Ambiente fühlen? Oder wurden Sie von Ihrem Zahnarzt schon einmal nach einer schwierigen Behandlung am nächsten Tag angerufen, ob Sie gut geschlafen haben und wie es Ihnen geht? Vermutlich nein. Dabei wären lediglich ein Telefonat und zwei Minuten Arbeitszeit erforderlich, um eine tiefere Kundenbindung herzustellen. (Berufsskeptiker befürchten allerdings, der Arzt habe einen

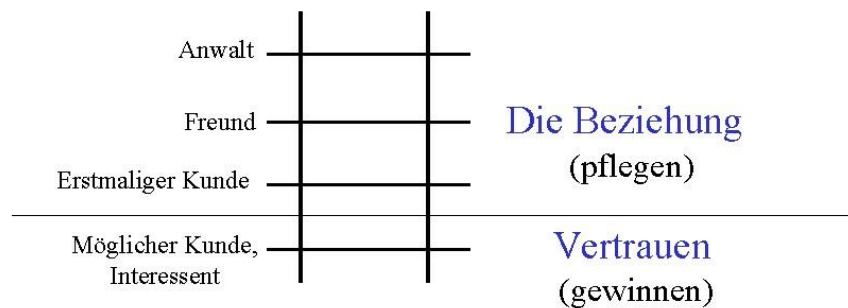


Fehler begangen und wolle sich nun über das Resultat informieren). Service, eine Frage der Kreativität.

Häufig werden bestehende Kunden als zum Bestand des Unternehmens gehörendes Inventar betrachtet, „Der ist bereits bei uns Kunde“. Interessenten und Erstkunden stehen im Fokus des Unternehmens, die alten werden lediglich EDV technisch verwaltet. Der „Altkunde“ wird als Besitzstand betrachtet, als Teil einer Statistik. Dabei ist es fünfmal teurer einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu pflegen und zu neuem Umsatz zu bewegen.

Der Mobilfunkprovider Debitel verkündete, dass er mit weniger Kunden als im Vorjahr mehr Umsatz generiert habe. Der Grund: man hat sich weniger auf die überproportional teure Neukundengewinnung konzentriert, die mit immer teureren Lockvögeln immer größere Begehrlichkeiten bei den Kunden wecken, sondern die bestehenden Kunden besser betreut.

### Die 3 Formen externer Kunden



Ein Kunde, der sich auf der obersten Stufe der Leiter befindet, wirbt für Ihr Unternehmen, ist Ihr preiswertester und loyalster Verkäufer. Er kann überzeugt und überzeugend für Ihr Unternehmen werben. Setzen Sie ihn gezielt ein, nutzen Sie seine Überzeugungskraft.

Ein Kunde, der bei der Stange bleibt, garantiert Ihnen planbare Umsätze. Der LTV, der Lifetime Value, der Betrag, den ein Kunde während der Dauer der Geschäftsbeziehung einem Unternehmen zur Verfügung stellt, wird häufig unterschätzt. In der Automobilbranche geht man heute von einem durchschnittlichen LTV von 250.000 EUR aus. Das ist der Betrag, den ein Autofahrer im Laufe seines Kundenlebens seinem Händler (wenn sich beide treu bleiben) zur Verfügung stellt. Selbst bei klepreisigen Artikeln kommen erstaunliche Summen während der Dauer einer Geschäftsbeziehung zusammen.

Alles was geht, kann auch schief gehen: Stichwort Reklamationsbearbeitung. Ein zufriedener Kunde erzählt im Durchschnitt drei bis fünf anderen von seinen positiven Erfahrungen mit dem Produkt bzw. dem Unternehmen. 85 Prozent der unzufriedenen Kunden allerdings berichten zehn anderen (meist ungefragt) vom Ärger mit dem Lieferanten. 13% der unzufriedenen Kunden erzählen ihre Leidensgeschichte sogar mehr als 20 Bekannten. Und zwei Prozent der unzufriedenen Kunden

nehmen sich ihren Ärger so zu Herzen, dass sie einen lebenslangen Kreuzzug gegen das Unternehmen, das sie so bitter enttäuscht hat, beginnen.

Diese Zahlen bekommen eine besondere Brisanz, wenn wir uns die "tödliche Pyramide" anschauen. Auf einen Kunden, der sich beschwert, kommen 26 Kunden, die auch Grund zur Beschwerde hätten, sich aber aus den verschiedensten Gründen nicht beschweren. Die Gründe: Trägheit, Zeitknappheit oder - ganz schlimm - das Gefühl „durch die Beschwerde ändert sich bei dem Unternehmen ja doch nichts“.

Wenn sich also einer beschwert, 26 ebenfalls Grund zur Beschwerde hätten, dies aber lediglich jeweils zehn anderen mitteilen, dann entfallen auf eine Ihnen bekannte Beschwerde 260 unbekanntes Negativreferenzen. Da nutzen auch die teuersten Hochglanzprospekte nichts, Ihr Image im Markt ist äußerst gefährdet.

Um hier mehr Klarheit zu erhalten, werden häufig Zufriedenheits-Umfragen in Auftrag gegeben. In fast jedem Hotel liegen Fragebögen aus, auf denen Sie ankreuzen können, wie toll Ihr Aufenthalt verlaufen ist. Meist haben Sie die Auswahl zwischen exzellent, sehr gut oder gut. Für eigene Kommentare steht Ihnen häufig nur eine Zeile zur Verfügung, in der Sie mit einer Schriftgröße von sechs Punkt gerade mal einen Satz unterbringen können. Meine Erfahrung aus vielen Hotelaufenthalten: egal was Sie dort reinschreiben, es passiert nichts. Warum sagt man uns Kunden nicht von vorn herein, dass man lediglich an unserer Anschrift oder E-Mailadresse interessiert ist, um uns die neuesten Wochenend- und "All you can eat, all you can sleep" Angebote zuzusenden.

Häufig werden Geschäftsleitungen mit den Resultaten solcher an „Potemkinsche Dörfer“ erinnernden Statistiken über die wahre Situation vor Ort, am Markt, beim Kunden, hinweggetäuscht. Der Chef von AOL Frankreich zum Beispiel hat sich medienwirksam einen Tag lang in sein Call Center gesetzt und live und knüppeldick alle Beschwerden und Fragen seiner Interessenten und Kunden miterlebt und mitgeföhlt. Er wusste anschließend mehr über den Markt und seine Kunden als die Marketing Abteilung. Sein Kontakt zur Kundenbasis ist aus der Praxis entstanden.

Der ehemalige Gesundheitsminister Seehofer erklärte nach einem intensiven Krankenhausaufenthalt, dass er jetzt ein Gefühl dafür habe, was Patient sein im Krankenhaus tatsächlich bedeute. Vielleicht sollte man jeden neuen Gesundheitsminister direkt nach seiner Vereidigung eine Woche in die Intensivstation legen, damit die Kundennähe sichergestellt ist. Oder jeden Verkehrsminister eine Woche lang unter einer Toll Collect Brücke schlafen lassen? Zum Thema Service gehört es eben, dass jeder, der sich für das Unternehmen verantwortlich föhlt, regelmäßig intensiven Kontakt mit seinen Geldgebern, den Kunden aufnimmt.

Häufig werden, als Alibifunktion, Mitarbeiter auf ein Serviceseminar geschickt, um die Service Qualität im Unternehmen zu erhöhen. Solche Maßnahmen sind zwar gut gemeint, bringen aber in der Praxis recht wenig, wenn nicht das ganze Unternehmen oder zumindest ganze Abteilungen zeitgleich geschult werden. Denn der einzelne Mitarbeiter, der von einem Seminar zurückkommt, erlebt häufig das Unverständnis der nicht geschulten Kollegen, die über seine neuen Ideen und Ansätze schmunzeln. Seine neuen Ideen legt er bereits nach einigen wenigen Tagen wieder ad acta, da er alleine doch nichts bewegen kann.

Kunden-Bindungssysteme und -Findungssysteme

Um Kunden enger an ein Unternehmen zu binden gibt es seit geraumer Zeit die inflationären Kundenkarten. Sei es als Clubkarte, Bonuskarte, Mitgliedskarte usw. Fast alle diese Systeme erfüllen nicht die in sie gesetzten Erwartungen, ergab eine Analyse der Werbeagentur OgilvyOne worldwide. Die Agentur, die selbst Dienstleister für die Karten von z. B. Kaufhof und Douglas ist, hat im Juli und August über 170 Programme mit mehr als 150 Einzelfaktoren analysiert. Alle größeren Bonusprogramme mit oder ohne Karte sowie Kundenklubs in den Branchen Energie, Handel, Tankstellen, Automobil, Hotels, Reise, Fluggesellschaften sowie Finanzen und Versicherung wurden dabei berücksichtigt. „Vielfach stimmt der Anspruch, den ein Unternehmen für sein Kundenbindung Programm kommuniziert, nicht mit dem überein, was der Kunde tatsächlich erlebt. Faktoren wie z. B. eine zu lange Sammeldauer oder eine Kommunikation, die nicht zum exklusiven Anspruch passt, können KO-Kriterien für ein mit hohen Investitionen eingeführtes Programm sein. Klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander, kostet ein solches System viel Geld und wirkt sich im schlimmsten Fall negativ auf das Image des Unternehmens aus.“

Häufig treten bei der Organisation und Abwicklung der Kartentransaktionen ärgerliche, allerdings bei sorgfältiger Planung vermeidbare, Fehler auf. So hatte ich ein echtes Negativ Erlebnis, als ich mich auf die angebotene Happy Digits Karte der Telekom einließ. Erst nach vielen Faxen und Telefonaten war man in der Lage, drei Festnetz- und zwei Mobilfunk Nummern auf einer Karte zu vereinen. Erst die Drohung, den Vorstand um Hilfe zu bitten, beschleunigte den wochenlangen Vorgang und brachte ihn zum überraschend „schnellen“ Abschluss. Als ich mich dann entschloss, den vielen Werbe Mails zu folgen und zwei Kaufhaus Konten mit dem Kartenkonto zu verbinden, ging der ganze Ärger von Neuem los. Und wenn ich heute mein Konto per Internet aufrufe und mit dem Hinweis begrüßt werde, dass ich meine Telefonanschlüsse gerne mit meiner Happy Digits Karte verbinden könne, dann entlockt mir dieser „Servicehinweis“ nur noch ein müdes Lächeln.

Nachdem mir meine Tankstelle eine Prämienkarte schmackhaft gemacht hatte, die nach zweimaligem Holpern endlich funktionierte, schaute ich mir nach einem halben Jahr im Prämien Katalog an, welche Überraschung auf mich wartet. Mit meinem aktuellen Punktestand könnte ich mittlerweile zwischen zwei Päckchen Zigarettenpapier auswählen, jedes ausreichend für 25 Zigaretten. Für mich als Nichtraucher eine echte Herausforderung. Bei meinem, zugegeben zurückhaltendem, Tankverhalten erreiche ich im Sommer die erforderliche Punktzahl für eine Mandel Eiskrem. Die Vorfreude kennt keine Grenzen. Falls ich mich zwischenzeitlich über meinen aktuellen Punktestand informieren möchte, steht mir eine kostenpflichtige Serviceleitung zur Verfügung, eine kostenlose Abfrage per Internet ist nicht vorgesehen.

Mit einer solchen Prämien Karte erreicht man lediglich, dass der Kunde andere Prämien Systeme des Wettbewerbs verfolgt - um bei passender Gelegenheit den Lieferanten zu wechseln.

Nun versprechen sich viele Firmen eine stärkere Kundenbindung und Kundenbetreuung durch die aktuell propagierten CRM Systeme: Customer Relationship Management Systeme. Systeme, das ideale Alibi für alle, die lieber vor einem Bildschirm als vor einem lebenden Kunden sitzen. Eine Expertin zum Thema CRM: „CRM ist eine Spielwiese für Softwareanbieter geworden, die ihre IT-Applikationen an den Mann bringen müssen. Jeder dieser Anbieter erhebt gerne den Zeigefinger, um die notwendige CRM-Akzeptanz der Mitarbeiter anzumahnen - und im nächsten Atemzug geht es schon wieder um Bits und Bytes. Denn dort kennt man sich am besten aus. Der CRM-Ansatz war gut. Es ging um das Gestalten von Kundenbeziehungen, um die ganze Komplexität des zwischenmenschlichen Miteinanders im Geschäftsleben. Und es ging um WIN-WIN, denn sowohl die Firma als auch ihre Kunden sollten bei diesem Prozess Sieger sein. In dem Moment aber, in dem Softwarehersteller ihre große Chance witterten und Standardlösung auf den Markt brachten, die sie mit dem nichtssagenden 3-Letter-Code CRM überschrieben, in den Moment wurde ein warmes

Thema ganz kalt. Plötzlich war CRM ein EDV Problem. Kontroller und Informatiker hatten das Sagen."

Wenn wir uns die Schlagworte aus den Prospekten der Hersteller einmal anschauen es klingt alles ganz toll: Adress- und Kontaktmanagement inklusive Konzernstrukturen, Auftrags-, Dokumenten- und Projektmanagement. Kunden-, Marketing-, Inventory-, Task-, Opportunity, Artikel-Management, POS-Erhebungen, Promotion- und Zielplanung, Excel Reporting, Reportingengine, Datenreplikation, Kampagnenmanagement, Kundenhistorie, Serviceintegration, GIS-Integration, Optimierung von Multi-Channel Kundeninteraktionen und Geschäftsprozessen, Anbindung verschiedener ERP-/PPS-Systeme usw. usw.

Wer jetzt glaubt, dass er mit solchen Systemen für den Wettbewerb der Zukunft gerüstet ist, der übersieht sehr schnell, dass Systeme keine Kunden orientierte Einstellung besitzen, sondern lediglich schnell rechnen können. Was Unternehmen brauchen sind in allen Bereichen Kunden orientierte Mitarbeiter, die sich in den Kunden hineinversetzen, alles aus seiner Sicht betrachten, sich in seine Schuhe stellen können. Dies erfordert nicht nur Empathie, sondern vor allem eine kundenorientierte Einstellung (was der Kunde spürt) und ein kundenorientiertes Verhalten (was der Kunde sieht).

Und das alles auf einem hohen und homogenen Niveau. Dazu brauchen Unternehmen Mitarbeiter, die den Wandel vom Produkt- zum Kunden orientierten Handeln schon vollzogen haben. Die quasi die Kunden lieben - und nicht das eigene Produkt.

Die Erfahrungen mit bereits installierter CRM Software sind recht enttäuschend. Eine Untersuchung von Mummert Consulting und dem F.A.Z-Institut zeigt: mittlerweile organisieren knapp 30 Prozent der deutschen Dienstleister ihre Kundenbeziehungen mittels CRM-Software. Zur Kundenpflege oder Umsatzsteigerung nutzen Sie die Systeme aber kaum. Acht von zehn CRM-Betreibern verwenden ihre Systeme nicht, um die Beziehung zum Kunden zu stärken, sondern ausschließlich, um Kosten zu senken (die Stärke der Controller). Für den Vertrieb werden die Daten aus dem Kunden Management viel zu selten eingesetzt. Viele Betriebe haben CRM-Software eingeführt, ohne die Strukturen und Prozesse auch Kunden orientiert auszurichten. Oft wissen die Verkäufer nicht einmal, was sie mit den Daten aus dem Kunden Management anfangen sollen. Nach Expertenmeinung können Unternehmen mit einem funktionierenden CRM den Umsatz mit einem einzelnen Kunden um bis zu 85 Prozent steigern.

Das Forschungsinstitut Meta-Group geht sogar davon aus, dass 50 bis 70 Prozent aller CRM-Projekte scheitern.

Wenn die Strukturen nicht Kunden orientiert aufgebaut sind und die Köpfe der Mitarbeiter nicht Kunden orientiert denken, dann ist jedes System eine Fehlinvestition. Als Kunde wäre ich allerdings ganz froh darüber, wenn ein solches System mir die regelmäßigen Anrufe meines Netzbetreiber ersparen würde, bei denen man mich in drei Monatsabständen versucht, zu einem Tarif zu überreden, den ich bereits seit über einem Jahr gebucht habe.

Und ich würde mich auch darüber freuen, in Zukunft über das Internet problemlos Dinge bestellen zu können, ohne mich über Kunden unfreundliche Dialoge ärgern zu müssen, wie zum Beispiel vor kurzem bei einem Verlagshaus, bei dem ich ein Probeabonnement einer neuen Zeitschrift bestellen wollte. Die Eingabemaske verlangte zwingend die Eingabe einer Kundennummer, die ich als Neukunde natürlich noch nicht besaß. Auf diesen technischen Fehler wollte ich aufmerksam machen und klickte die Adresse der Redaktion an. Kurz darauf erhielt ich meine Email zurück: Empfänger unbekannt. Beim Anruf in der kostenpflichtigen Bestell Annahme wurde ich darauf hingewiesen, dass

ich meine Kundennummer einzugeben habe. Nach einigen frustrierten Sätzen zeigte sich die "Servicemitarbeiterin" großzügig bereit, mich „mal so einzugeben“. Zumindest hatte sie meine Verärgerung bemerkt - und der ersten Heftlieferung lag ein kleines Geschenk bei. Es handelte sich um ein Buch zum Thema „Rhetorik“. Und jedes Mal, wenn ich das Titelblatt sehe, kommt mir dieser unnötige und sinnlose Dialog in Erinnerung.

Service heißt, dem anderen das Leben leichter machen.

Wo immer sie im Unternehmen stehen, sitzen, handeln,  
Einfluss nehmen können, sorgen Sie dafür, dass jeder mit Stolz sagen kann:

„Service Wüste Deutschland? - Nicht bei uns!!“

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Und nun gehet hinaus und bietet Super Service.