

Vorwort

»Servicewüste Deutschland«, »Entwicklungsland« in Sachen Service, so sieht uns häufig das Ausland.

Service ist mehr als nur die Reparaturannahme. Im Autohaus will der Kunde mehr als nur ein Auto, im Hotel mehr als nur ein Bett mit Frühstück, beim Friseur mehr als nur einen Haarschnitt. Viele Unternehmen versuchen heute immer noch, sich in kleinen Preis- oder Produktunterschieden vom Wettbewerber abzuheben. Diese Unterschiede sind klein im Verhältnis zu möglichen Servicequalitäten. Service wird von Menschen gestaltet. In jedem Unternehmen sind andere Menschen, und sie machen den Unterschied.

Was ist nun der Weg zu besserem Service? Zunächst sollte ein Unternehmen Visionen haben, welchen Zusatznutzen es seinen Kunden neben seinem Produkt, seiner Dienstleistung noch bieten will. In einem zweiten Schritt sind die Kunden oder die Zielgruppe zu befragen, wie sie das Angebot annehmen und was anders sein sollte. Im Ergebnis kann ein Unternehmen sich klare Werte schaffen, welcher Service geboten werden soll und welcher nicht, welche Zielgruppe erreicht werden soll und welche nicht. Da keiner allen alles recht machen kann, bedient jeder seine Marktnische. Unternehmen mit ähnlichen Produkten oder einer vergleichbaren Dienstleistung brauchen keine Konkurrenten mehr zu sein oder den Wettbewerber zu fürchten. Jeder bekommt seine Zielgruppe, die er anspricht. Wer von Ihrem Service begeistert ist, empfiehlt Sie weiter und bleibt Ihnen treu. Andere Kunden, denen diese Art von Service nicht gefällt, suchen sich ihren Anbieter.

Service, der Dienst am Kunden, wird von den Mitarbeitern gestaltet. Die vielen tausend Kleinigkeiten im Umgang mit dem Kunden sind es, die den Unterschied machen, in einer Zeit, in der der Kunde ein ähnliches Produkt zu einem ähnlichen Preis an jeder Straßenecke bekommen kann.

Kundenorientierung – oder noch besser: Zielgruppenorientierung – heißt, das ganze Unternehmen auf den Kunden ausrichten. Das bedeutet, Systeme zu installieren, damit der Kunde genau das erlebt, was er erleben soll. Die motivierenden Sprüche

einer Unternehmensphilosophie, wie man sie in vielen Unternehmen an der Wand hängen sieht, sind nur so viel wert, wie sie als Unternehmenskultur tagtäglich von jedem Mitarbeiter gelebt werden. Das, was der Kunde bei jedem Kundenkontakt erlebt, das sind die Momente der Wahrheit. Hier zeigt sich, welcher Service als gelebte Firmenphilosophie in einer Unternehmenskultur Wirklichkeit wird.

Die beste Möglichkeit, Konflikte im Kundendienst zu lösen, besteht darin, dem Kunden exzellenten Service zu bieten und damit Konflikten vorzubeugen. Wenn festgestellt wurde, dass 1996 die Kundenzufriedenheit in Deutschland ihren bisher niedrigsten Stand erreicht hat, obwohl die Bemühungen um den König Kunden größer geworden sind, dann bedeutet das, dass die Anforderungen der Kunden schneller gewachsen sind, dass Kunden immer sensibler werden, dass sie einen guten Service erwarten. Wenn sie den nicht bekommen, bleiben sie entweder weg – falls die Konkurrenz nicht noch schlimmer ist –, oder sie fordern ihr Recht ein, für ihr gutes Geld mehr als nur gute Produkte zu bekommen. Im Ergebnis erleben wir dann verärgerte und unzufriedene Kunden.

Sicher haben Sie schon einmal eine Reise in einem Reisebüro gebucht. Hat man Sie eine Woche nach Ihrer Rückkehr angerufen und gefragt, ob alles in Ordnung war, ob es irgendwelche Hinweise gibt, die auch für andere Kunden interessant sein könnten? Wenn ich in Seminaren diese Frage stelle, melden sich höchstens fünf Prozent der Teilnehmer. Stattdessen beklagen sich Expedienten über Kunden, die sich zwar von ihnen beraten lassen, dann aber doch anderswo buchen, und über verärgerte Kunden. Natürlich, wenn der Kunde sich erst beschwert, kann der Expedient nur noch reagieren. Ruft er aber seinen Kunden an und fragt ihn nach seiner Zufriedenheit, kann es auch sein, dass der Kunde Dampf ablässt. Dieser aber spürt: Man kümmert sich. Und merkwürdigerweise ist das Gefühl, dass sich jemand interessiert und engagiert ist oft wichtiger als die sachliche Klärung des Problems.

Stellen Sie sich vor, Sie brauchen auf einem Bauantrag bei einer Behörde drei Unterschriften, und man sagt Ihnen, dass das acht Wochen dauert. Wahrscheinlich würden Sie verständnislos reagie-

ren. Wenn Ihnen die Mitarbeiterin bei der Entgegennahme Ihres Antrags aber versichert: »Für die drei Unterschriften brauche ich diese und jene Zuarbeit, das eine geht ganz schnell, hierfür brauchen die anderen erfahrungsgemäß eine Woche, und jenes Prüfverfahren ist besonders langwierig. Im Normalfall ist mit acht Wochen zu rechnen, aber ich bleibe dran. Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich Sie in zwei Wochen anrufe, damit Sie wissen, wie der Stand ist und ob es vielleicht doch schneller geht?«

Oft sind nicht die acht Wochen das Problem, sondern das Gefühl, dass sich keiner bemüht.

Allerdings hilft es auch nicht, einem Kunden leere Versprechungen oder falsche Hoffnungen zu machen. Nicht nur Lippenbekenntnis, sondern vor allem unser echtes Engagement für den Kunden ist gefragt.

Drei Dinge sollten Sie für den konfliktarmen Umgang mit Kunden im Griff haben:

- den Umgang mit sich selbst,
- den Umgang mit den verschiedensten Kundentypen und
- den Umgang mit der Situation, die der Kunde zum Anlass für den Konflikt mit uns nimmt.

Sicher, in einer Wüste von einem Tag auf den anderen blühende Oasen zu schaffen, dürfte kaum realistisch sein. Möglich sind aber schrittweise Veränderungen. Um bei dem Bild der Wüste zu bleiben: wenn ringsum Wüste ist, dann wirken bereits einfache Wasserstellen als Magnet für unsere Kunden. Allerdings sollten Sie diese Wasserstellen schrittweise zu immer attraktiveren Oasen ausbauen. Denn: was heute noch außergewöhnlich ist, wird morgen ganz normal sein.

Und tatsächlich gedeihen in Deutschland bereits Serviceoasen. Der FOCUS 4/98 weiß zu berichten, dass bei Karstadt die Kundin in der Umkleidekabine bleiben kann, während die Verkäuferin die Wäsche holt oder dass bei SPAR Kunden mit der Rikscha nach Hause gestrampt werden.

Was der Kunde erlebt, ist immer ein Spiegel der im Unternehmen tatsächlich gelebten Kultur. Der Versuch, interne Probleme vor dem Kunden zu kaschieren, wird über kurz oder lang scheitern.

Auch deshalb sollten sich Mitarbeiter eines Unternehmens intern gegenseitig als Kunden betrachten. Jeder, der außerhalb oder innerhalb Ihres Unternehmens das Ergebnis Ihrer Arbeit braucht, ist Ihr Kunde.

Ob interner oder externer Kunde, der Kunde ist das Ziel Ihrer Arbeit. Um das umzusetzen, brauchen wir im Unternehmen Mitarbeiter, die sich ständig dafür engagieren, es internen und externen Kunden einfach zu machen, die stets das ganze Unternehmen im Blick haben und über ihren Tellerrand hinaussehen, die ihre Aufgabe nicht nur im Reagieren, sondern im Agieren sehen.

Dieses Buch zeigt einerseits auf, welche innere Einstellung für den Dienst am Kunden Voraussetzung ist, und regt zu Konsequenzen an. Andererseits werden Techniken als Anleitung zum Handeln vermittelt, diese Einstellung in die Praxis umzusetzen.

Wir wünschen Ihnen hierbei viel Erfolg!

Steinbach, im März 1998

Wolfgang H. C. Junge
Martina Junge

Vorwort zur zweiten, überarbeiteten Auflage

Zwei Tendenzen lassen sich in Deutschland in den letzten Jahren zunehmend beobachten:

- das Bemühen um mehr zufriedene Kunden,
- immer mehr Kunden legen weniger Wert auf Service. Sie interessieren sich für möglichst niedrige Preise.

Seit der ersten Auflage dieses Buches im Jahr 1998 unter dem Titel »Konflikte mit Kunden – kein Problem!« hat sich in Sachen Service einiges verändert. Die Absicht, dem Kunden guten Service zu bieten, erleben wir bei Unternehmen in Deutschland immer häufiger: viele kundenfreundliche Oasen sind in der »Servicewüste Deutschland« inzwischen entstanden. Da wir – die Autoren – heute im Ausland leben, fällt uns der Vergleich zu Deutschland leichter:

-
- Wir hatten aus Deutschland mehrere Solarlampen mitgebracht, von denen einige noch während der Garantiezeit ihren Dienst quittierten. Die Firma Wagner – Firmen, bei denen der Kunde guten Service erlebt, verdienen es, öffentlich beim Namen genannt zu werden – lieferte unbürokratisch. Die defekten Leuchten mussten dazu nicht erst nach Deutschland eingeschickt werden. Wir erhielten kostenlosen Ersatz, obwohl wir nach dem Umzug keinen Kassenbeleg mehr hatten.
 - Originalersatzteile für Mischbatterien der Firma Grohe sind hier auf den Azoren praktisch nicht erhältlich. Nach einem Telefonat lieferte uns der Kundendienst von Grohe kostenlos die benötigten Kleinteile.

Ja, es tut sich was. Der Dienst am Kunden *in Deutschland* erscheint uns im Vergleich zum europäischen Ausland – zumindest punktuell – inzwischen besser als sein Ruf:

- Durch einen Streik bei einer nicht-deutschen Fluggesellschaft trafen wir 14 Stunden verspätet nachts auf einem nicht-deutschen Flughafen ein. Unser Weiterflugticket mit einer anderen Airline war inzwischen verfallen. Übermüdet, verärgert und gestresst wandten wir uns um Hilfe bittend an die inzwischen wieder arbeitenden Mitarbeiter der bestreikten Fluggesellschaft. Statt Hilfe erhielten wir Belehrungen, wie wichtig der Streik für die Mitarbeiter sei. Dass wir infolge des Streiks jetzt mehr als 1000 Euro Zusatzkosten wegen verfallener Flugtickets haben, das sei halt unser Pech.

Immer wieder haben Kunden für sich festgestellt, dass Unternehmen sich zwar besseren Service auf ihre Fahnen geschrieben haben, sie aber in der Realität mehr Frust als Lust erleben. Was nützt es da, wenn diese Unternehmen ihre höheren Preise mit dem Slogan rechtfertigen: »Service kostet nun mal!«

So merkt beispielsweise der Einzelhandel, dass die Umsätze bei ALDI oder LIDL zunehmen, denn der Kunde hat für sich gelernt: Die Sache mit dem Service ist nur Gerede und einen gewissen Grundservice liefern die Discounter auch – während andere Einzelhändler über Umsatzeinbrüche in größeren Dimensionen klagen.

Einerseits sehnt sich der Kunde nach gutem Service, andererseits kann er darauf verzichten, wenn der Preis zwar durch einen versprochenen, aber in der Praxis nicht gelebten Service begründet wird. Also: entweder Sie sind in Ihrer Branche der ALDI, oder Sie zeichnen sich durch erlebbaren Service bei Ihrer Zielgruppe aus.

Auch wenn sich vieles im Umgang mit dem Kunden in den letzten Jahren verbessert hat, die nötigen täglichen Anstrengungen in den Unternehmen werden dadurch nicht kleiner. Im Gegenteil: Die professionelle Anwendung der Werkzeuge, wie sie in diesem Buch beschrieben sind, ist ein »Muss«, um ein bereits erreichtes Niveau zu halten und Stück für Stück noch mehr Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Insoweit sind die Kapitel

- Wie Sie eine gute Beziehung zum Kunden herstellen
- Strategien im Umgang mit aufgebracht Kunden
- Charaktere der Kunden einordnen
- Schwierige Gesprächssituationen

nach wie vor aktuell. Sie haben sogar an Aktualität gewonnen, da immer mehr Kundendienstmitarbeiter sich für den Dienst am Kunden engagieren. Und dafür benötigen sie praktisch handhabbare Werkzeuge, wie sie dieses Buch liefert.

Ob der Mitarbeiter die Werkzeuge in konkreten Situationen allerdings anwendet, hängt individuell vom inneren Wertesystem des Mitarbeiters ab. Diese Erkenntnis hat uns dazu veranlasst, die Kapitel über die persönlichen Ressourcen und den Praxistransfer völlig neu zu überarbeiten und dem Buch einen veränderten Titel zu geben.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei Ihrer schönen Aufgabe im Umgang mit dem Kunden!

Ginetes, im März 2003

Wolfgang H. C. Junge
Martina Junge