

»Dort sein, wo die Kunden sind«

Service wird nicht von Unternehmen definiert, sondern von den Kundenerwartungen.

Das sagt die Unternehmensberaterin Anne Schüller. Und Service ist die Summe vieler kleiner Details. Deshalb ist jeder Kundenkontakt entscheidend für den Erfolg.

Interview _ Christoph Pause

acquisa: Die Beziehung zwischen Unternehmen und (potenziell) Kunden wird immer komplexer. Wie können Unternehmen im Wirrwarr der Touchpoints den Überblick wahren?

Anne Schüller: Um einen Überblick zu gewinnen, sind erst einmal alle relevanten Touchpoints zu listen. Selbst bei mittelgroßen Unternehmen kommen bei sorgfältiger Analyse schnell mehr als hundert Kontaktpunkte zusammen. Entscheidend ist dann, auf welche Touchpoints sich das Unternehmen konzentrieren soll, wie diese zu gestalten sind, welche sich neu kombinieren lassen, welche vernachlässigt werden können, welche gestrichen werden müssen und welche womöglich noch fehlen. Die Perspektive des Kunden und das Abilden einer typischen Customer Journey helfen beim Antworten finden: Welche Touchpoints nutzt er wann, warum und üblicherweise in welcher Reihenfolge? Welche sind für den (Wieder)Kauf entscheidend? Und wo können Mundpropaganda und Empfehlungsbereitschaft am ehesten ausgelöst werden?

acquisa: Und wie gelingt das?

Schüller: Am besten stellt man dazu den Kunden passende Fragen, wie etwa die: »Auf einer Skala von 0 bis 10: Würden Sie an diesem Punkt (wieder)kaufen?« Oder die: »Auf einer Skala von 0 bis 10: Würden Sie diesen Punkt weiterempfehlen?« Oder die: »Wie sind Sie zuallererst auf uns aufmerksam geworden?« Gerade nach der letzten Frage merkt man dann: Touchpoints, wie eine persönliche Empfehlung, ein Online-Diskussionsforum, ein user-generiertes Video oder die Berichterstattung in der Presse, waren aus

Kundensicht kaufentscheidend. In den Unternehmen fallen solche indirekten Kontaktpunkte aber immer noch durchs Raster, weil sie ihren Fokus auf die eigenen, teuer bezahlten Touchpoints legen. Vielmehr sollten sie zuhören, hinschauen und von Kunden lernen, um kein Geld an der falschen Stelle zu verballern.

acquisa: Welche Rolle spielt der Service in der Beziehung Unternehmen – Kunde?

Schüller: »Schon das zweite Auto wird vom After-Sales-Service verkauft.« So heißt es etwa in der Automobilindustrie. Doch hier wie auch in anderen Branchen wird man oft genug erleben: Ist man erst mal Kunde, dann ist man zweite Klasse. Die Neukundenjäger sind die Helden vom Dienst, die A-Truppe sozusagen. Als Bestandskunde wird man dann ans Backoffice, also ins Hinterzimmer zur B-Mannschaft verfrachtet. Oder man wird an die »Leihklaven« externer Call-Center weitergereicht, wo die Bezahlung mies, die Wertschätzung niedrig, der Frust aber groß und die Fluktuation riesig sind. Und genauso kommt das dann beim Kunden an.

Das Problem dabei: Die Kunden merken sowas nicht nur, sie reden auch darüber. Früher geschah das im kleinen Kreis, heute kann man es der ganzen Welt erzählen. Was uns nicht passt, wird an den Online-Pranger gestellt. Das gibt dem Kunden Macht – und er wird gnadenlos die Spreu vom Weizen trennen.

acquisa: Inwiefern haben sich die Erwartungen der Kunden an den Service geändert, vielleicht durchs Social Web und das mobile Always On?

Schüller: Guter Service beginnt in Zukunft nicht erst dann, wenn ein (ent-

täuschter) Kunde von sich aus an das Unternehmen herantritt. Service heißt fortan, die Unternehmen haben dahin zu gehen, wo man über ihre Performance redet: Im Social Web. Digitalaffine Kunden erwarten von modernen Marken, dass man dort ihren Gesprächen lauscht. So ist aus einer Bringschuld – der Kunde tritt mit Fragen oder einer Reklamation an einen Anbieter heran – heute eine Holschuld geworden. Und noch etwas hat sich verändert: Früher wurden Kundenanfragen hinter verschlossenen Türen abgewickelt, heute schauen alle zu, wie ein Anbieter mit den Erwartungen, Wünschen und Problemen der User hantiert. Im Internet ist der Servicedialog offen und für jedermann sichtbar. Die gute oder schlechte Abwicklung wird genüsslich kommentiert, bewertet oder auch durch zusätzliche Ideen bereichert.

So benötigen die Customer-Care-Mitarbeiter fortan das Wissen und die Kompetenz, um in den Weiten des Web nach Interventionen zu suchen und adäquat darauf zu reagieren. Das, was sich aus dem Diskurs dann ergibt, kann zur Optimierung der Aktivitäten an den einzelnen Touchpoints einen wesentlichen Beitrag leisten.

acquisa: Wovon reden wir, wenn wir Service sagen: Von der Kaufberatung, vom After-Sales-Support, von der Logistik, dem klassischen Kundenservice, der Wartung? Gibt es einen gemeinsamen Nenner in Sachen Qualität?

Schüller: Service ist nicht das, was ein Unternehmen für sich definiert, sondern das, was die Kunden erwarten. Dem Abgleich zwischen persönlicher Erwartung und erhaltener Leistung entspringt dann der Zufriedenheitsgrad. Selbst die so viel beschworene Qualität



»SERVICE IST NICHT DAS, WAS EIN UNTERNEHMEN FÜR SICH DEFINIERT, SONDERN DAS, WAS DIE KUNDEN ERWARTEN.«

ANNE M. SCHÜLLER, Buchautorin und Management-Consultant, München

unterliegt dem subjektiven Urteil des Kunden. So können Qualitätsstandards, die dem Anbieter adäquat erscheinen, für den Kunden völlig inakzeptabel sein. Und ein Fehler zur falschen Zeit an einer winzigen Stelle kann alles zerstören. Service ist also eine Summe von Details. Deshalb muss an jedem einzelnen Kontaktpunkt überlegt werden, wie man die Interaktion mit den Kunden besser gestalten, ihr Leben vereinfachen, ihr Dasein versüßen und ihren Nutzen vergrößern kann. Oder wie man sie emotional berühren, ihnen Zeit schenken und sie immer wieder neu überraschen kann. Hierbei kommt es nicht nur auf Ideenreichtum und das Wissen um Kundenbedürfnisse an, sondern auch auf das »Wollen« der Mitarbeiter. Denn »Muss-Gesichter«, die wie Aufziehpuppen ihre vorgegebenen Standards abarbeiten, mögen Kunden gar nicht gern.

acquisa: Sind die Anforderungen an Service im B2C und B2B dieselben? Gilt die von Ihnen konstatierte Revolution durch Social Media auch für B2B?

Schüller: Die Anforderungen an Service

sind je nach Branche sehr verschieden. Dabei sind im B2B-Service weniger die klassischen Social-Media-Kanäle wie Facebook & Co. von Bedeutung, Service wird sich dort zunehmend in User-Foren, Communities und Helpdesks abspielen. Und im mobilen Service werden Tablet-Computer und dann auch Augmented-Reality-Anwendungen verstärkt eine Rolle spielen.

acquisa: Wenn Service, weit gefasst, an allen Touchpoints wichtig ist: Ist Service dann Teil der Branding- und Marketingaktivitäten? Wird der Service damit vom Stiefkind zum Leitwolf?

Schüller: Wir leben in einer Empfehlungsökonomie. Am Anfang und am Ende einer Kaufbeziehung werden immer öfter Mundpropaganda und Weiterempfehlungen stehen. Für Mundpropaganda braucht es Begeisterung. Und für eine Empfehlung Vertrauen. Der perfekte Auslöser für beides ist ein erstklassiger Service. Wer die Zukunft erreichen will, sollte also schleunigst den Service vom Stiefkind zum Leitwolf machen.

redaktion@acquisa.de

·1