

„Besser verkaufen, mehr verdienen“, Teil 2

Kunden-Kompetenz-Konzepte

Dr. Bernd W. Dornach

Im ersten Beitrag dieser Serie wurde die Notwendigkeit strategischer Vorgehensweise dargestellt, um die Marketinggeschütze exakt auf die Zielgruppe auszurichten. Der zweite Teil dieser Serie bietet Tips für die richtige Munition, um bei diesen Zielgruppen – also den bevorzugten Kunden – einen Volltreffer zu landen.

Der wohl am häufigsten verwendete Spruch, der die Wände unzähliger Mitarbeiteraufenthaltsräume der Handwerksbetriebe ziert, dürfte folgender sein:

„Der Kunde ist die wichtigste Person in einem Betrieb. Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung unserer Arbeit, sondern er ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unseres Geschäftes, er ist ein Teil von ihm. Er ist niemand, mit dem man sich streitet, denn niemand wird einen Streit mit einem Kunden gewinnen. Der Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese Wünsche zu seiner und zu unserer Zufriedenheit auszuführen.“

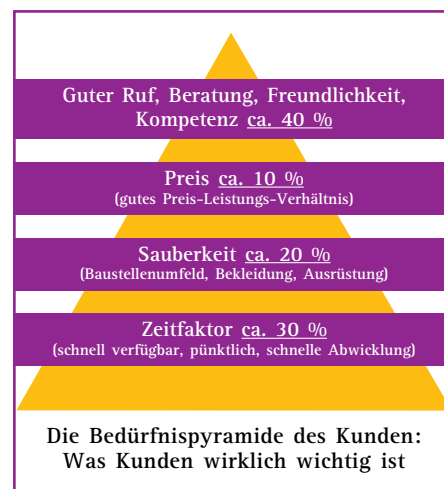
Die wenigsten kennen vermutlich Autor und Alter dieses Spruches. Bereits im 12. Jahrhundert hat Pater Hans Heinrich Path im Kloster Eismar diese Vision der Kundenorientierung schriftlich fixiert. Leider ist auch bis ins 21. Jahrhundert im Hinblick auf das Thema Kundenorientierung im deutschen Handwerk wenig passiert. Erst in den letzten Jahren machten die Nachrichtenmagazine Spiegel und Focus auf die „Servicewüste Deutschland“ aufmerksam. Ein Raunen ging durch die Gewerke, als der Stern im Jahr 1997 auf dem Titel die Handwer-

ker als „Räuber in Latzhosen“ bezeichnete. Neben vielen Negativbeispielen gab es im Stern als einzige Ausnahme auch Erfreuliches zu berichten.

Der Chef ist der Kopf

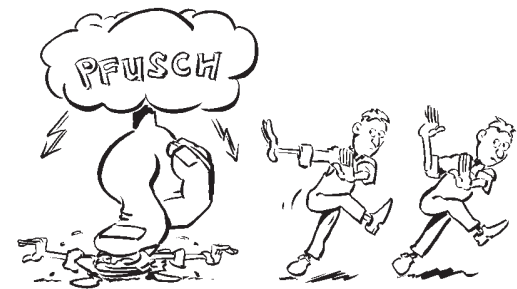
Konsequente Kundenorientierung ist vermutlich die zwingendste Voraussetzung für „besser verkaufen & mehr verdienen“.

Was viele nicht wissen, ist die Tatsache, daß konsequente Kundenorien-



tierung mit der Orientierung eines Handwerksbetriebes am Mitarbeiter beginnt. Für Kundennähe ist nämlich das Betriebsklima und die kundenorientierte Motivation der Mitarbeiter zuständig. Konsequente Kundenorientierung verlangt eine innere Einstellung des gesamten Teams zum äußeren Unternehmensumfeld. Dabei werden beim äußeren Unternehmensumfeld neben den Kunden auch die (richtigen!) Lieferanten und das Image der Öffentlichkeit einbezogen.

Zuständig für die Auslösung dieser Kundenorientierung ist der Chef des Unternehmens. „Chef“ ist ein arabisches Lehnwort und bedeutet „Kopf“. Der Wortgebrauch symbolisiert die Idee einer übergeordneten Instanz, die die Bewegung von Rumpf und Gli-



dern koordiniert und lenkt. Starke „Köpfe“ sind deshalb sowohl für konsequentes Verkaufen als auch für Kundenorientierung unverzichtbar.

Verkaufsbrücken zum Kunden

Richtige Kundenorientierung läßt sich in die folgenden sechs Stufen gliedern:

- Kundenkenntnis
- Kundenaktivität
- Kundenfreundlichkeit
- Kundenzufriedenheit
- Kundenfaszination
- Kundenbegleitung

■ Kernmangel: Kundenkenntnis

Der Kernmangel der Kundenorientierung ist die mangelnde Kundenkenntnis. Zum einen ist unklar welche mengenmäßigen Potentiale an Kunden vorhanden sind – man könnte auch sagen „wo sie versteckt sind“. Zum anderen sind sich die Handwerker nicht bewußt, welche Ansprüche diese Kunden besitzen. Einen ersten Hinweis auf die Ansprüche bildet die von mir auf Basis einschlägiger Untersuchungen entwickelte Kunden-Zufriedenheitspyramide, die die Verteilung der qualitativen Ansprüche im Bau- und Wohnbereich widerspiegelt.

■ Aktiv statt passiv: Kundenaktivität

Die zweite Stufe, die Kundenaktivität, weist mit der Bezeichnung bereits darauf hin, daß die Kundenorientierung nicht nur passiv gelebt wird, sondern daß die Kundenorientierung aktiv verkauft wird. Der Handwerker

Zielgruppe	Anzahl der Kontakte pro Jahr	Aktivität
gesamte Öffentlichkeit	1	Pressebericht
potentielle Kunden	4	Direktkontakte an Adresse
tatsächliche Kunden	2	Direkt-Erinnerungskontakte an Adresse
potentielle und tatsächliche Kunden	1	Vor Ort Veranstaltung im Betrieb
Spontan-Kunden und Dauerpräsenz	12	Anzeigen im regionalen Hauptwerbeträger (Tageszeitung)

Notwendige Kunden-Aktivitäten (Mindestplanung)

Verfahren:	Vorteile:	Nachteile:
spontane persönliche Befragung („Waren Sie zufrieden?“)	❖ sofortige Reaktion möglich	❖ meist nicht ehrlich gemeint
schriftliche Befragung („Fragebogen“)	❖ löst Nachdenkprozeß aus ❖ sensibilisiert den Kunden für die Ernsthaftigkeit der Bemühungen	❖ erfordert hohes Geschick bei geeigneter Fragebogen-gestaltung ❖ kann als Belästigung empfunden werden
telefonische Befragung (Leitfaden)	❖ siehe oben ❖ Kombination aus beiden Verfahren ❖ erhöht Akzeptanz nachfolgender Rechnungen	❖ Erreichbarkeit des richtigen Ansprechpartners ❖ erfordert Telefon-Qualifikation
Kunden-Workshop	❖ bindet die Kunden in die unternehmerischen Prozesse ein ❖ löst die besten Weiterempfehlungs- und Kunden-Bindungsquoten aus	❖ erfordert großen Vorbereitungsaufwand und professionelle Moderation

Möglichkeiten zur aktiven Kundenzufriedenheit

wartet also nicht nur einfach ab, bis er die Kundenorientierung am konkreten Auftrag beweisen kann, sondern sucht sich gezielt geeignete Kunden und wirbt offensiv mit den Argumenten der Kundenorientierung.

Kundenaktivität bedeutet, regelmäßige Kontakte mit der Zielgruppe einzuplanen. Dabei kommen sämtliche Kommunikationsmöglichkeiten in Frage: persönlich, per Telefon, per Brief, per Anzeige, per PR-Veröffentlichung etc. Auf die Darstellung der Verkaufskommunikation wird an späterer Stelle noch eingegangen. Bezogen auf die Anzahl der üblichen Aktivitäten lassen sich die Werte in der Tabelle „Notwendige Kunden-Aktivitäten“ zur

Orientierung nennen. Dabei ist auf die wünschenswerten Verzahnungseffekte hinzuweisen, die die gesamte Wirkung der Kunden-Marketing-Aktivitäten vergrößern (Beispiele: Vor-Ort-Veranstaltung ermöglicht Presse-

» Setzen Sie in jeglicher Situation Ihren gesunden Menschenverstand ein. Weitere Direktiven gibt es nicht.«
(Nordstrom Inc. Handbuch für Mitarbeiter)

bericht, Mailings stützen Anzeigen).

Die in der Tabelle gegebene Empfehlung, mindestens 12 Anzeigen pro Jahr im regionalen Hauptwerbeträger zu schalten (1 x pro Monat) kann sehr stark variieren. So kann bei etablierten, spezialisierten oder besonders

profilierten Betrieben die Notwendigkeit vollständig entfallen. Bei Betrieben mit neuem Konzept oder Existenzgründern dagegen, kann die Zahl der notwendigen Kontakte wesentlich höher sein (1 x pro Woche in der Anfangsperiode).

Besonders hinzuweisen ist in diesem

Migrationskosten

Kosten, die durch den Wechsel von Mitarbeitern entstehen

- Suche neuer Mitarbeiter
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Interaktionskosten

Kosten, die durch Reibungsverluste bei innerer Kündigung der Mitarbeiter entstehen

- unnötiges Krankfeiern
- keine Bereitschaft zur Mehrarbeit
- keine Vertretung des Unternehmens nach außen
- Auslösung von Negativ-Propaganda

Transaktionskosten

Kosten, die durch Auseinandersetzung mit den betroffenen Zielgruppen bei Reklamationen entstehen

- Lieferanten
- Banken
- Rechtsanwälte und Steuerberater
- innerbetriebliche Organisation
- Finanzämter

Sekundäre Kosten mangelnder Kundenzufriedenheit (zusätzlich zu den Kosten der Nachbesserung)

Zusammenhang auf die in der Aufstellung noch nicht berücksichtigte, gezielte Auslösung von Weiterempfehlungs-Maßnahmen. Dabei ist es heute üblich, daß die Weiterempfehlung nicht nur immateriell („Dankeschön“), sondern auch materiell (geldwerter Vorteil, am besten „Einkaufsgutschein“) belohnt wird.

■ **Tragende Säule: Kundenfreundlichkeit**

Die Kundenfreundlichkeit ist die tragende Säule aller anderen Aktivitäten. Ohne sie sind alle anderen Aktivitäten nicht vorstellbar. Man kann es auch positiv formulieren: Mit Kundenfreundlichkeit fallen alle anderen Aktivitäten leichter. Neueste Untersuchungen beweisen die günstigen Einflüsse der Freundlichkeit:

- auf den Streßabbau
- auf die Kreativität
- auf das Betriebsklima

- auf die Lieferanten-Kontakte
- auf die Preisdurchsetzung
- auf die Akzeptanz von Menschen
- auf die Toleranz bei Fehlern
- auf die Verlängerung der Lebenserwartung

Im Hinblick auf die notwendige Intensivierung der Verkaufsaktivitäten im Handwerk hat der Autor in seinen Vorträgen und Seminaren deshalb wiederholt die Offensive der Freundlichkeit betont. Gerade in Deutschland könnte damit der oft zitierten „Servicewüste“ schnell der Boden entzogen werden.

Das erwartet der Kunde vom Handwerker

1. Produktkenntnis.

Der Kunde erwartet von Ihnen, daß Sie die Einzelheiten, Vorzüge und den Nutzen der Produkte und Dienstleistungen Ihrer Firma kennen. Ein Verkäufer, der vor den Augen des Kunden erst die Bedienungsanleitung studieren muß, um herauszufinden, wie die Heizungsanlage programmiert wird, gibt nicht gerade ein gutes Bild ab.

2. Betriebskenntnis.

Der Kunde erwartet von Ihnen, daß Sie über die Grenzen Ihres Arbeitsbereiches hinaus Bescheid wissen. Er erwartet, daß Sie die Arbeitsabläufe in Ihrer Firma kennen, so daß Sie ihn an jemanden verweisen können, der seine Wünsche erfüllen kann, wenn sie außerhalb Ihres Verantwortungsbereiches liegen.

3. Fähigkeit zum Zuhören.

Der Kunde erwartet von Ihnen, daß Sie ihm zuhören, daß Sie ihn verstehen und daß Sie auf seine spezifischen Bedürfnisse eingehen, wenn er sie Ihnen vorträgt. Er erwartet außerdem, daß Sie gezielte Fragen an ihn richten und die Informationen aus ihm herausholen, die sie benötigen, um ihn effizient zu bedienen.

4. Fähigkeit zur Problemlösung.

Der Kunde erwartet von Ihnen, daß Sie seine Bedürfnisse erkennen, während er sie vorträgt, und sie schnell mit dem Leistungsangebot Ihrer Firma in Einklang bringen. Und wenn etwas schief läuft oder nicht funktioniert, dann erwartet er, daß Sie wissen, wie man Probleme behebt – vor allem, wie man sie schnell behebt.

Die 10 Service-Todsünden im Handwerk

❶ Unsicherheit

(Über Produkte, Servicepartner, Kundenwünsche, Bedeutung der Mitarbeiter, Trends)

„Die mangelhafte Informationspolitik der Handwerker ist der Grund dafür, daß große Verbrauchermassen in die Baumärkte abgewandert sind.“

❷ Lethargie

(Schläfrigkeit, Teilnahmslosigkeit, Trägheit)

„Der Kunde erwartet, daß sich seine Handwerker mindestens genauso um ihn bemühen, wie andere Anbieter.“

❸ Nicht-Präsenz

(Kein Name, keine Telefonnummer, kein aktuelles Angebot, kein Kontakt-Interesse)

„Der Kunde möchte sich mit seinem Handwerker austauschen, weiß aber nicht, wie er ihn erreichen kann.“

❹ Verkaufsstreß

(Zwang zum Verkaufen steht im Vordergrund; viele Kunden gleichzeitig)

„Der Kunde möchte der Einzige sein.“

❺ Besserwisserei

(Eigene Leistungen oder Schema-F-Lösungen verkaufen; echte Kundenwünsche ignorieren)

„Der Kunde weiß nicht alles, aber er will alles einbringen, was er weiß.“

❻ Aus-Reden

(Träume nehmen und mit Realitäten konfrontieren)

„Der Kunde weiß ziemlich genau, was er will, er kann sich nur schwer verständigen.“

❼ Fehl-Einschätzungen

(Vorurteile, vor allem: Unterschätzung der Kunden)

„Billigkunden haben die höchsten Reklamationsquoten.“

❽ Auf Nie Mehr Wiedersehen

(Kunden nach dem Auftrag und nach der Ausführung vergessen)

„Der Kunde will, daß Sie ihn mit Ihrem Produkt nie alleine lassen.“

❾ Keine Bonbons

(Weiterempfehlung wird nicht honoriert; keine Prämien für Kundentreue)

„Der Kunde erwartet einen konkreten Nutzen, wenn er sich für Sie einsetzt.“

❿ Keine Highlights

(Tage der offenen Tür, Jubiläen, PR-Präsenz, Sensationen)

„Der Kunde erwartet, daß sein Handwerker auf irgendeinem Gebiet eine Nr. 1 ist und dies auch zeigt.“

■ Selbstverständlich: Kundenzufriedenheit

Die Forderung nach der nächsten Stufe, der Kundenzufriedenheit, könnte bei oberflächlicher Betrachtung heute fast als Selbstverständlichkeit hingestellt werden. Warum sich im Handwerk in der Realität bei der Kundenzufriedenheit so wenig bewegt, ist bestenfalls durch veraltete Organisationsstrukturen und Ausbildungsinhalte zu erklären.

Das Hauptproblem der Kundenzufriedenheit im Handwerk liegt in folgenden falschen Annahmen:

- Ein Kunde, der nicht reklamiert, ist zufrieden
- Zufriedene Kunden entstehen nur durch perfekte Qualität
- Ein Auftrag ist ein Geschäft
- Mit zufriedenen Kunden ist nichts zu verdienen.

Richtig sind dagegen folgende Annahmen:

- Ein Kunde, der nicht reklamiert, ist nicht automatisch zufrieden
- zufriedene Kunden entstehen nicht nur durch perfekte Qualität, sondern vor allem durch perfekte Betreuung
- Ein Auftrag ist noch kein Geschäft, sondern mit dem Auftrag beginnt ein sensibler Prozeß von „Augenblicken der Wahrheit“
- Nur mit zufriedenen Kunden ist heute im Handwerk noch Geld zu verdienen, wobei besonders darauf hinzuweisen ist, daß es um ein vielfaches günstiger ist, zufriedene Kunden zu binden als neue Kunden zu finden.

Kundenzufriedenheit im Handwerk reduziert darüber hinaus Abwanderungen zur Konkurrenz, Wettbewerbsvergleiche, die Mitarbeiterfluktuation, und Kundenzufriedenheit reduziert vor allem die Verkaufskosten. Kundenzufriedenheit bleibt allerdings so lange „Niemandland“, so lange sie nicht

» Sie können Ihren Kunden kein sonniges Wetter versprechen, aber Sie können Ihnen garantieren, einen Schirm über sie zu halten, wenn es regnet«

(Aufschrift in einem Telefoncenter)

gezielt hinterfragt wird. Geeignete Kundenbefragungen sind deshalb das A & O der Kundenzufriedenheit, wobei sich mehrere Möglichkeiten anbieten (siehe Tabelle „Möglichkeiten zur aktiven Kundenzufriedenheit“).

Besonders hinzuweisen ist noch auf folgenden Sachverhalt: Ein zufriedener Kunde, der reklamiert und nachträglich zufrieden gestellt wird, ist mehr „wert“ für die Nutzung als Referenz und/oder Weiterempfehlung, als ein Kunde, der (angeblich) automatisch zufrieden ist. Freuen Sie sich demnach auf die nächsten Reklamationen und nutzen Sie die Chancen, die sich daraus bieten.

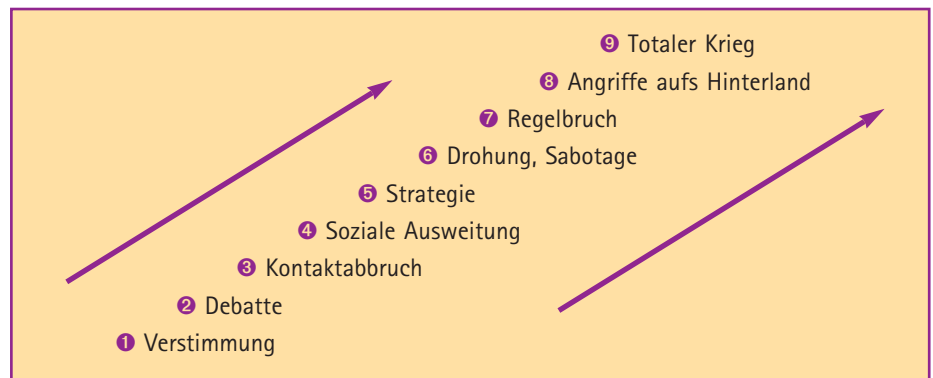
■ Verkaufs-Geheimtip: Kundenfaszination

Die nächste Stufe der Kundenfaszination kann in Handwerkerkreisen noch als Verkaufs-Geheimtip gelten. Damit meine ich, daß nur ganz wenige Handwerksbetriebe die Potentiale der Kundenfaszination schon nutzen. Kundenfaszination besagt, daß der beauftragte Handwerkerbetrieb deutlich mehr bietet, als es der Kunde erwartet. Angesprochen werden neben außergewöhnlichen Produkt-Problemlösungen vor allem emotionale Erlebniswelten. Kundenfaszination arbeitet dabei mit:

- außergewöhnlichen Überraschungseffekten
 - hoher Individualität
 - und gezielten Inszenierungen.
- Überraschungseffekte bauen auf Elemente, mit denen der Kunde nicht gerechnet hat, z. B. eine Gratulation zum Einjährigen nach Wohnungsum-

Arbeitsliste: „Der 10 Punkte Service Check-Up“

	ja	nein
Weiß jeder Mitarbeiter, daß er mitverantwortlich ist für das Image Ihrer Firma?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kennen Sie die wichtigsten „Augenblicke der Wahrheit“ bei denen Ihre Kunden über Top oder Flop entscheiden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steuern Sie in Ihrem Betrieb die Servicequalität mindestens mit dem gleichen Aufwand wie die Produktqualität?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räumen Sie den Faktoren Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit die entsprechende Bedeutung bei, vor allem wenn es um die Zeit Ihrer Kunden geht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, daß für Ihren Kunden weniger „High Tech“, sondern vielmehr „High Touch“ interessant ist?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berücksichtigen Sie konsequent den Aufbau von Vertrauen und Weiterempfehlung als beste Marketing-Maßnahme im Handwerk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halten Sie Ihre Versprechungen im Kundenkontakt vollständig ein und gewähren Sie den Kunden konkrete Vorteile, falls etwas nicht funktioniert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stellen Sie statt dem „Verkaufen“ zuerst die optimale/bessere Lösung der Kundenwünsche in den Vordergrund?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lassen Sie Ihre Kunden nach einem ausgeführten Auftrag nie mehr allein?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suchen Sie permanent nach neuen (Service-)Ideen für Ihren Betrieb und akzeptieren Sie auch ausgefallene Gedanken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Die Konfliktstufen einer Reklamation

zug, Glückwünsche zum Namenstag, außergewöhnliche Weihnachtspräsentate, kostenlose Service-Highlights etc.

Individualität ist das Schlüsselwort für Maßarbeit. Künftig werden die klassischen Handwerkerleistungen immer mehr durch industrielle Massenfertigungen verdrängt und das Handwerk wird sich verstärkt um die individuelle Maßfertigung kümmern. Hierzu gehören z. B. neue Computer-

systeme zur digitalen Körpervermessung (für individuelle Bekleidungsanpassung), CAD (zur dreidimensionalen Planung und Änderung von Wintergärten) sowie die Erhöhung der künstlerischen Kompetenz (individuelle Möbelkollektionen).

Inszenierungen und Rituale fördern die Glaubwürdigkeit derartiger Exklusivangebote. Dabei leben auch die alten Handwerkertraditionen wieder auf: Freisprechungen, Hebauf-Feiern, Beteiligung an rustikalen Handwerkermärkten, Teilnahme an „Wetten-daß“-Fernsehsendungen, Einträge ins Guinness-Buch u. v. a.

■ **Dauerhaft binden: Kundenbegleitung**
Die Forderung nach Erfüllung der nächsten Stufe, der Kundenbegleitung, verlangt, daß Handwerker nach intensiven Auseinandersetzungen mit den Kunden die dadurch erworbenen Kundenkenntnisse systematisch dauerhaft nutzen. Dazu gehört auch, daß die Veränderungen der Kunden im Zeitablauf Berücksichtigung findet (Lebensabschnittspartner, Veränderungen der Ansprüche, einschneidende Erlebnisse etc.). Kundenbegleitung ist bei Handwerkern meistens sogar wichtiger als bei allen anderen Anbietergruppen (Beispiele: Körpermaße und Bewegungsfähigkeit der Menschen verändern sich, Ernährungsgewohnheiten befinden sich im Umbruch, Heizungsanlagen erfüllen die Vorschriften nicht mehr, Isolierglasscheiben erblinden – für jedes handwerkliche Gewerk läßt sich Veralterung oder Anpassung (tatsächlich und künstliche Obsoleszenz) nachweisen.

Was liegt also näher, den einmal erworbenen Kunden ein Leben lang zu begleiten? Geschickte Bauhandwerker binden sich z. B. nicht nur an die Kunden, sondern an die Immobilie.

» Ich bin mir nicht zu schade«

Bei den Walt-Disney-Erlebnisparks werden Sie keinen Manager finden, der sich nicht höchstpersönlich für die Gäste bückt, um etwas aufzuheben, glattzustreichen und mit freundlichen Worten wieder zu überreichen, oder der nach den tausend anderen Kleinigkeiten schaut, die das Gesamterlebnis „Disneyland“ für die Gäste unvergänglich machen.

Zusammen mit dem Makler kann somit der – künftig häufiger wechselnde – Hausbesitzer sofort auf einen Pool erfahrener Handwerker zurückgreifen. Per Computer wird dazu ein gewerksübergreifender Haus-Paß erstellt, der regelmäßig über die für die Werterhaltung notwendigen Maßnahmen Auskunft gibt und damit wie ein Kundendienstheft (im Auto selbstverständlich) über den wahren Hauszustand informiert.

Arbeitsliste: „Beschwerdemanagement als Profilierungschance“

	ja	nein
Ist in Ihrem Betrieb sichergestellt, daß Sie von einer Reklamation erfahren, bevor der Kunde aktiv wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist in Ihrem Betrieb sichergestellt, daß Beschwerden schnellstens bearbeitet werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie in Ihrem Betrieb eine erste Anlaufstelle für freundliche und individuelle Beschwerdekompentenz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist es Prinzip Ihres Betriebs faire und angemessene Problemlösung für den Kunden zu unterstützen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haben Sie in Ihrem Betrieb veranlaßt, daß alle Beschwerden dokumentiert werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist es sichergestellt, daß häufige Beschwerden zu Veränderungen im Betriebsablauf führen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist in Ihrem Betrieb gewährleistet, daß eine Ausweitung des Konfliktes in negative, nicht mehr kalkulierbare Bereiche auf jeden Fall vermieden wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kundenbegleitung ist letztlich ganz naheliegend und bringt für „besseres verkaufen & mehr verdienen“ gewaltige Vorteile: Der Handwerker weiß, womit er es zu tun hat und was auf ihn zukommt.

Beschwerdemanagement als Profilierungschance

Gezieltes Beschwerdemanagement birgt ungeahnte Potentiale. Wie schon ausgeführt, ist für die Kundenzufriedenheits- und Weiterempfehlungsquote ein nachträglich zufriedengestellter Kunde mehr „wert“, als ein Kunde der automatisch zufrieden ist. Außerdem erfährt man von einem reklamierenden Kunden, wo die dringendsten Verbesserungsvorschläge stecken. Folgende drei Gründe lassen darauf schließen, daß sich die Reklamationsquote künftig ohnehin vergrößern wird:

1. Der verstärkte Wettbewerb wird den Zeit- und Termindruck vergrößern. Wer nicht schnell leistungsfähig ist, ohne Kompromisse in der Qualität einzugehen und annehmbare Preise verrechnet, wird sich auf Reklamationen als Dauerthema einstellen müssen.
2. Die Sensibilisierung für Dienstleistungen nimmt zu. Auch bei ganz normalen Produkten erwartet den Kunden ein Dienstleistungs-Drumherum vor dem Kaufabschluß und nach der Leistungserbringung.

3. Ihre Kunden werden zu Informationsprofis. Sie kennen sich nicht nur immer besser in den Alternativen aus, sondern auch darin, was man sich nicht gefallen lassen muß.

Wie sich eine harmlose Reklamation schnell hochschaukeln kann, zeigen die verschiedenen Konfliktstufen einer Reklamation.

Neun Konfliktstufen einer Reklamation

In der ersten Stufe ist der Kunde verstimmt und damit emotional betroffen. In der zweiten Stufe beginnt die Debatte. Der Konflikt wird verbalisiert. Hätte der Handwerker bereits die erste Stufe erkannt, könnte er sensibler reagieren. So verschärfen sich die Fronten bereits: Der Kunde ist oft unangemessen aggressiv und der Handwerker reagiert seinerseits ungeschickt.

Die dritte Stufe folgt, wenn das persönliche Gespräch nicht zufriedenstellend gelöst oder eingedämmt werden kann. Der Kontakt wird erst einmal durch „Funkstille“ unterbrochen. Je länger diese Schweigezeit dauert, desto größer werden die gegenseitigen Spannungen und die Negativgefühle. Bei diesem Kontaktabbruch kommt es entscheidend darauf an, daß die Initiative zur Wiederaufnahme der

Gespräche offensiv vom Handwerker ausgeht.

In der vierten Stufe neigt der sich ungerecht behandelt fühlende Kunde dazu, Verbündete für seine Sichtweise zu gewinnen. Damit werden Drittpersonen zu Beteiligten des Konflikts. Untersuchungen bestätigen, daß diese negative Mund-zu-Mund-Propaganda um ein Vielfaches häufiger stattfindet, als eine positive Weiterempfehlung.

In der fünften Stufe beginnt die strategische Kriegsführung. Jetzt wird (häufig auf beiden Verhandlungsseiten) ein Maßnahmenprogramm gegenseitiger Angriffe ausgearbeitet. In der sechsten Stufe zeigen sich beide Seiten weniger kompromißbereit. Jetzt wird mit juristischen Schritten gedroht und die bereits vereinbarten Nachbesserungen oder Teilzahlungen werden nicht ordnungsgemäß ausgeführt. In der siebten Stufe droht der Regelbruch. Die Spielregeln gelten nicht mehr. Jede ungeschickte Formulierung kann das Pulverfaß zur Explosion bringen.

In der achten Stufe beginnt die Rachephase. Jetzt ist alles recht, um den Gegner nachhaltig zu schädigen. Dabei wird die Angelegenheit häufig auch in den Medien ausgetragen. In der neunten Stufe werden die Gerichte bemüht, deren Entscheidung lange auf sich warten lassen und häufig (außer unnötigen Gerichtskosten) nur zum Vergleich führen. Auf jeden Fall sind die geschäftlichen Beziehungen für alle Zeiten zerstört – nur die Negativpropaganda setzt sich auf unbestimmte Zeit fort.

Aktives Beschwerdemanagement

Bevor es soweit kommt, sollten Sie die Möglichkeiten des aktiven Beschwerde-Managements nutzen:

- Fragen Sie den Kunden in jeder Phase der Zusammenarbeit aktiv nach seiner Zufriedenheit.
- Reagieren Sie so früh wie möglich auf jede Reklamation.
- Sehen Sie Reklamationen als Möglichkeit, Ihr Geschäft und Ihre Mitarbeiter auf das permanente Besserwerden einzuschwören.

Orientieren Sie sich außerdem an den folgenden zehn Regeln für die Beantwortung von Reklamationen und Beschwerden:

1. Beantworten Sie die Beschwerde so rasch wie möglich – jedoch nicht am gleichen Tag, wenn Sie sich darüber zu sehr geärgert haben.
2. Beantworten Sie jede Beschwerde, die Sie angeht, auch persönlich. Und wenn Sie nur mitteilen, daß Sie die Angelegenheit dem zuständigen Sachbearbeiter zur Überprüfung weitergeleitet haben.
3. Wenn Sie dem Beschwerdeführer schon in der Sache nicht recht geben können, so zeigen Sie zumindest Verständnis für den Ärger oder die Enttäuschung Ihres Kunden: „Es tut mir leid, daß Sie sich geärgert haben . . .“
4. Stehen Sie zu Fehlern, die einwandfrei auf Ihrer Seite liegen und entschuldigen Sie sich.
5. Vermitteln Sie dem Kunden das Gefühl, daß solche Pannen nicht die Regel sind – selbst wenn Sie in der Praxis öfters vorgekommen sind.
6. Geben Sie dem Kunden berechnete Hoffnung auf eine bessere Lösung oder Erledigung in der Zukunft.
7. Versprechen Sie dem Kunden immer nur das, was Sie auch wirklich halten und leisten können.

8. Werten Sie den Kunden auf, indem Sie jede Reklamation für wichtig nehmen, eine schnelle Überprüfung zusichern und ihm versprechen, ihn von sich aus zu informieren.
9. Lassen Sie den Kunden mit seinen Problemen nicht allein. Bieten Sie ihm Alternativlösungen an.
10. Betonen Sie mit Ihrem letzten Satz, daß Sie trotz des Zwischenfalls hoffen, Ihr Kunde werde Ihnen treu bleiben.

Diese Serie wird in den nächsten Ausgaben der GLASWELT fortgesetzt mit den Themen „Die Augenblicke der Wahrheit“ und die „Die neuen Trends für das Handwerk“. □

Das Buch zur Verkaufs-Serie

Die Serie orientiert sich im wesentlichen am Fachbuch von Dr. Bernd W. Dornach „Erfolgreiches Verkaufen im Handwerk“ (200 Seiten, 1999, gebunden, ISBN 3-421-03236-X). Themen des Buches, das über 100 Tips und Hilfestellungen sowie zahlreiche Grafiken und Checklisten enthält, sind u. a.: – So entziehen Sie sich der Vergleichbarkeit – So setzen Sie auf Individualität – So erarbeiten Sie ein Verkaufskunstwerk – So setzen Sie totale Kundenorientierung in die Tat um – So berücksichtigen Sie vor allem den Zusatznutzen – So erreichen Sie perfekte Weiterempfehlungen – So profitieren Sie von den neuen Trends. Erhältlich ist das Buch in Buchhandlungen oder direkt beim Autor für 98,- DM (zzgl. MwSt. + Versandkosten) mit 10tägigem Rückgaberecht:

Uni Marketing, 86181 Augsburg
Telefon (08 21) 90 20 01
Telefax (08 21) 9 20 10
E-Mail: Dr.Domach@uni-marketing.de



Dr. Bernd W. Dornach ist Inhaber von Uni Marketing, Institut für Handwerksmarketing, Augsburg, Telefon (08 21) 90 20 01, Fax (08 21) 9 20 10. Dr. Dornach ist in der beratenden Marketingpraxis sowie im Unternehmer- und Mitarbeitertraining aktiv. Er ist zudem Referent und Buchautor.