

MIT SCHLECHTEM SERVICE ZUM IMAGE-GAU

Dr. Nils Hafner

SERVICE 2.0 Das vergangene Jahr 2009 markiert eine Zäsur im Management der Kundenbeziehung. Zum ersten Mal schaffen es einzelne Kunden, mangelhafte Serviceerlebnisse auf «eigene Faust» in der Öffentlichkeit zu platzieren und so das Image des bemängelten Dienstleisters ernstlich zu beschädigen. Wie kann ein Unternehmen auf diesen Trend reagieren, und welche Fähigkeiten muss es dafür aufbauen? Dieser Artikel gibt Antworten.

Soweit kennt man es bereits: Servicewüste, wohin man schaut. Der kanadische Musiker Dave Carroll war mit der Fluggesellschaft United Airlines von Halifax über Chicago nach Nebraska unterwegs und beobachtete, wie Gepäckarbeiter beim Gepäckladen seine 3500 Dollar teure Taylor-Gitarre schwer beschädigten. Die sogleich angesprochenen Flugbegleiterinnen erklärten sich für nicht zuständig, die Reparatur der Gitarre kostete 1200 Dollar und Carroll bemühte sich neun Monate vergeblich um Schadenersatz. Früher hätte er vielleicht die «Faust im Sack» gemacht, sich geschworen nie wieder mit United zu fliegen und etwa 20 Freunden und Verwandten von diesem Vorfall erzählt. Auch wäre er auf den Kosten sitzen geblieben.

Nicht so im Zeitalter von Social Media: Carroll schrieb einen Country-Song mit dem Titel «United breaks Guitars»,

zur Mitarbeiterschulung zu verwenden, um den Service zu verbessern. Im Video wird der Text des Songs schön verdeutlicht, so dass man die Geschichte gut mitverfolgen kann.

Im Refrain heisst es:

You broke it, you should fix it.

You're liable, just admit it.

*I should've flown with someone else
or gone by car*

'cause United breaks guitars.

Ist das ein Einzelfall?

Nein. In der Schweiz dokumentiert der Blogger Tom «Blogging Tom» Brühwiler seit etwa sechs Monaten seine Erlebnisse mit der Cablecom unter dem Stichwort «CableTom» auf seinem Blog (www.bloggingtom.ch) und via Twitter. So ist seine Community von mehreren Tausend Menschen jeweils über neue Höchstleistungen der Cablecom im Service informiert.

Fazit:

Der einzelne Konsument gewinnt über YouTube, Blogs, Facebook und Twitter zunehmend an Aufmerksamkeit, die sich von Unternehmensseite immer weniger ignorieren lässt. Denn: Schlechter Service eignet sich hervorragend für eine Plauderei unter Freunden oder Bekannten oder als Einsteiger für eine Diskussion am Stammtisch. Das Vertrauen ins Unternehmen sinkt, Verkaufszahlen gehen zurück.

Was ist zu tun?

Grundsätzlich sind zwei Strategien zu unterscheiden:

1. Die proaktive Strategie: Hier geht es darum, ein schlechtes Serviceerlebnis konsequent nachzuverfolgen und die Erkenntnisse aus dem Vorfall sofort in die Prozessabläufe des Unternehmens zu integrieren. Die amerikanischen Autoren Womack und Jones haben sich schon 2005 unter dem Schlagwort «Lean Consumption» intensiv damit beschäftigt, wie ein Unternehmen agieren muss,



Dave Carroll tat via YouTube seinen Unmut kund – und wurde von der Airline entschädigt.

der seit seinem Hochladen auf YouTube am 6. Juli 2009 bereits etwa 7 Millionen Mal angeschaut wurde. Das sind 7 Millionen schlechte Eindrücke von United auf potenzielle und bestehende Kunden. Die weltweite Resonanz auf das Video und die Ankündigung Carrolls, weitere «Protest-Songs» zu schreiben, haben das Unternehmen nun veranlasst, Carroll zu entschädigen. Darüber hinaus kündigte das Unternehmen an, das Video künftig offiziell

um denselben Fehler nicht zweimal zu machen. In diesem Zusammenhang haben sie sechs Regeln formuliert:

- Regel 1: Lösen Sie Kundenprobleme vollständig
- Regel 2: Verschwenden Sie nicht die Zeit des Kunden
- Regel 3: Berücksichtigen Sie, was der Kunde will
- Regel 4: Berücksichtigen Sie, wo der Kunde das Produkt kaufen will
- Regel 5: Berücksichtigen Sie, wann der Kunde das Produkt kaufen will
- Regel 6: Integrieren Sie Lösungen kontinuierlich in den Gesamtprozess, um den Zeitaufwand und die Mühen des Kunden zu minimieren.

Es geht also bei der proaktiven Strategie weniger darum, das Anliegen des einzelnen Kunden schnell und effizient zu lösen (Customer Recovery), sondern vielmehr darum, die Prozesse so anzupassen, dass Fehler gar nicht erst entstehen (Process Recovery). Unternehmen wie Fujitsu oder Amazon.com sind mit dieser Strategie sehr erfolgreich.

2. Die reaktive Strategie: Die Hauptherausforderung bei der reaktiven Strategie ist es, unzufriedenen Kunden, die ihre Erlebnisse mit ihrem Netzwerk im Internet teilen möglichst schnell zu identifizieren. Hierfür ist eine möglichst lückenlose Informationsbasis über die wichtigsten «Social Media»-Instrumente vonnöten. Doch nur wenige Firmen haben heute schon ein «Social Media Monitoring» aufgesetzt, welches sie zeitnah über schlechtes Feedback im Netz informiert. Interessant dabei ist, dass Anbieter von CRM-Systemen wie Salesforce.com, SAP oder SugarCRM zunehmend auf Schnittstellen zu Social Media setzen. Dadurch sollen negative Feedbacks automatisch in die Serviceabteilung und ins Contactcenter gelangen. Somit wäre zumindest der Informationsfluss sichergestellt.

Doch selbst wenn ein Unternehmen negative Beiträge über sich selbst monitoren kann, stellt sich immer noch die Frage, was es mit diesen Informationen wirklich anfangen kann. So sucht bspw. die Cablecom systematisch nach Feedbacks im Internet und stellt diese Feedbacks den Mitarbeitern via Intranet zur Verfügung. Als Autor eines Blogs merkt man das beispielsweise daran, dass an einem Tag etwa 120 Zugriffe der Cablecom auf relevante Beiträge erfolgen. Eine Interaktion mit dem unzufriedenen Kunden unterbleibt aber in den allermeisten Fällen. Zum Teil aus gutem Grund: Denn weder ist klar, wie der Kunde, der schlecht redet/schreibt kontaktiert werden will, noch welche Botschaft er von der Unternehmung erwartet.

Es ist also notwendig, sich für den Umgang mit unzufriedenen Kunden eine Strategie zu erarbeiten. Die Kernfragenstellungen hier orientieren sich am Closed-Loop-Modell des CRM mit den Prozessschritten «Identifizieren des



BloggingTom.ch: Im Web 2.0 wachsen Service und PR des Unternehmens zusammen.

Kunden», «Differenzieren nach Bedürfnissen und Wert» und dem Interagieren mit dem Kunden. Es geht also darum, ihm zur richtigen Zeit über den richtigen Kanal das richtige Produkt /die richtige Lösung anzubieten. Schliesslich soll aus dem Vorfall nachhaltig gelernt werden und unter Umständen besteht sogar die Notwendigkeit, Produkte und Services anzupassen. Dazu sind aber komplett neue Fähigkeiten erforderlich. Es geht nicht nur darum, einen unzufriedenen Kunden zufrieden zu stellen, sondern auch die gefundene Lösung ähnlich Publicity – wirksam zu vermarkten, wie es der unzufriedene Kunde getan hat. PR und Service wachsen hier also zusammen. Die extrem hohe Erwartung von Kunden im Internet an die Zeitspanne der Erledigung bringt jedoch eine weitere Komplexitätsdimension, der heute nur wenige Unternehmen gerecht werden.

Als beispielhaft kann hier das Verhalten der Firma OTTO-Versand gelten, die im Sommer aus Versehen Apple Macbooks für 50 Euro im Internet anbot. Eigentlich sollten hier Taschen für Macbooks zu diesem Preis angeboten werden. Etwa 4000 Personen bestellten, OTTO wollte nachvollziehbarerweise nicht für diesen Fehler haften. Nach kurzer Zeit entschuldigte sich OTTO aber für den mit dem Fehler verbundenen Ärger und verlor unter den Bestellern MacBooks im Werte von mehreren 10 000.– Euro. Das WOW der Internet Community war unüberhörbar.

Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den systematischen Aufbau profitabler Kundenbeziehungen. Er leitet den «CAS Customer Focus» an der Hochschule Luzern und arbeitet als Speaker, Dozent, Autor und Berater. In seinem Blog «Hafner on CRM» versucht er, dem Thema seine informativen, schönen, schlimmen und lustigen Seiten abzugewinnen. ■