

Q-Management benötigt Vollmachten

Die Bedeutung der Qualität für die Kundenbeziehung

Die Konsumentenschaft setzt voraus, dass gekaufte Dienstleistungen perfekt funktionieren, verständlich und verfügbar sind. Qualität wird erst zum Thema, wenn sie einmal fehlt, d. h. wenn die Kommunikationskette zwischen Konsument und Anbieter reisst. Ein Freund von mir brachte es so auf den Punkt: «Schlechte Qualität hat zwei Namen: »Etüde für Elise« von Beethoven und »Eine kleine Nachtmusik« von Mozart».



Lahor Jakrlin

ist Mitglied der Geschäftsleitung der Werbeagentur FRUITCAKE Worb/Bern und deren Creative Director. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die klassische Werbung, die Beratung für die interne Unternehmenskommunikation sowie die Ausgestaltung und Moderation von Workshops.

► Die Erklärung zu dieser kühnen Behauptung lautete so: «Krisen in guten Beziehungen zu Anbietern beginnen am Telefon. Wenn ich nämlich bei einem Produktproblem einen Anbieter anrufe und als Erstes sagt eine Stimme ab Band: »Unsere Linien sind besetzt, haben Sie bitte Geduld« und danach ertönen »Elise« oder »Eine kleine Nachtmusik«, dann steigt mein Adrenalin, der Scheidungsprozess beginnt. Also noch bevor ich mein Anliegen platzieren durfte».

Jetzt wissen wir es: Über Qualität oder Nicht-Qualität entscheidet die Kommunikation.

Q ist ein erlebter Wert,

d.h. eine zentrale Rolle spielt die Güte des Informationsaustausches zwischen Anbieter und Abnehmer. Wer Erfahrungen mit so genannten »Call Centern« gemacht hat, weiss ein Lied zu singen. Beispiel:

Familie Schweizer fährt mit einem servicegepflegten 4WD Marke Harakiri samstagsmittags auf der Autostrada Richtung Ancona, wo es mit einer Fähre zum Urlaubsziel weitergehen soll. 100 km vor Ancona steigt der Motor aus, Lämpchen blinken, Auto hält unter sengender Sonne auf dem Pannestreifen. Was nun? Vater Schweizer greift zum Garantieheft und liest auf Seite 5: »Panne? Kein Problem! Harakiri-Autos bieten eine Worldwide-24-Std.-Helpline! Rufen Sie Tel.-Nr. 123 456 789 an und Sie werden geholfen...« usw. Vater Schweizer ruft per Natel an. Stimme ab Band: »Unsere Linien sind im Moment be-

setzt, bitte warten«, danach minutenlang »Elise«. Dann eine Frauenstimme mit nordischem Akzent: »Was können wir für Sie tun?« Nach einem längeren, stetig aggressiver werdenden Dialog stellt Vater Schweizer fest: Er spricht mit einer Deutsch sprechenden Holländerin, die in einem Call Center in Irland im Auftrag des europäischen Harakiri-Generalimporteurs Reklamationen erledigen soll. Leider hat Beatrix (sie heisst Beatrix!) keine Ahnung von der Mittagshitze auf der Strada del Sole. Beatrix findet heraus, dass Harakiri nur eine italienische Vertretung hat, und zwar in Mailand, und bittet dort anzurufen, dann gehe alles wie von selbst. Beatrix glaubt nicht, dass ein Geschäftsanruf samstags in Italien ein tolles Erlebnis sein dürfte, vor allem wenn die von ihr angegebene Telefonnummer ungültig ist, usw. usf.

Wir verzichten auf den weiteren Verlauf der Begebenheiten auf der Autostrada und nehmen positiv denkend an, aus den Ferien von Familie Schweizer sei noch etwas geworden. Was wir mit Sicherheit annehmen dürfen, ist, dass Vater Schweizer nicht mehr den Harakiri-Kombi, sondern eine europäische Marke fährt. Aber ironischerweise nicht weiss, dass sowohl Harakiri als auch das europäische Auto den Motor vom gleichen Lieferanten beziehen.

Es gibt keine schlechten Angebote mehr, weil sie alle gut sind

Ob Autoindustrie, Unterhaltungselektronik, Nahrungsmittelproduktion, Bau- oder Gesundheitswesen, in allen Branchen besitzen alle das komplette Wissen über die verfügbare Technologie und kennen Konkurrenzangebote im Detail. Die Qualitätsunterschiede der Marken (Angebote) sind nicht technischer Natur: sie finden sich im Design und Preis sowie Garantiefumfang und Service. Letztere können mit Qualität definiert werden; Qualität ist also eine weitgehend emotionale, psychologische Angelegenheit.

Wer kompetitiv und erfolgreich produzieren und verkaufen will, muss Authentizität und Human Touch garantieren. Und

mehr, als es Ihre Verkaufsabteilung tut.» Anwender wissen z.B. über Software-Tücken besser Bescheid als das Verkaufs- oder Kundendienstpersonal.

Fazit: Qualitätsmanagement beginnt mit dem Ernstnehmen des Kunden, also der inneren Bereitschaft, auf jede Meldung von Kunden ernsthaft und offenherzig einzugehen.

Tatsache 2: Globalisierung kann zur Entfremdung führen

Wenn der Konsument aus Burgdorf eine Bieler Ware in Bern kauft, dann weiss er einen Kundendienst (= Call Center) in Irland nicht zu schätzen. Wenn eine «Helpline» anonym und unverbindlich (fremd, nicht greifbar) wird, dann entstehen beim Kunden Zweifel an der Produktverlässlichkeit. Wer

Fazit: Jede noch so negative Rückmeldung von Kunden birgt zwei Chancen: 1. eine Chance auf eine noch engere Kundenbindung und 2. eine Chance, die Dienstleistung (fast gratis!) zu verbessern (Reklamationen können zu einem Marktvorsprung führen!).

Oberflächlichkeit wird bestraft

Kundenbindung und Qualität beginnen mit einem zudienenden Dialog. Wer «motzende» Kunden abweisend (rechtfertigend, belehrend) behandelt, erklärt ihnen eigentlich den Krieg. Und muss sich nicht wundern, wenn seine Kunden sich aus der Geschäftsbeziehung verabschieden. Und: Es gibt nichts Schwierigeres, als einmal abgesprungene Kunden wiederzugewinnen!

Wir empfehlen unseren Corporate-Kunden:

Institutionalisieren Sie das Qualitätsmanagement! Rüsten Sie die Front-Mitarbeiter (also auch den Kundendienst) in Bezug auf das Qualitätsmanagement mit weitgreifenden Entscheidungs- und Kulanzkompetenzen aus! Echte Qualität beginnt mit Entwicklung, Fertigung und Vertrieb und wird in einem (mit Vollmachten ausgestatteten!) Kundendienst vollendet.

Kann Werbung Qualität ersetzen?

Werbung hebt spezifische (marketing-wirksame) Angebotsvorteile hervor. Das funktioniert kurzfristig bzw. so lange, wie Angebote halten, was die Werbung verspricht. Gegen einen miesen Service kann die Werbung nicht ankämpfen.

Auf Qualität verzichten können straffrei nur Monopolisten. Also jene, die sich der marktwirtschaftlichen Konkurrenz entziehen. Erinnern wir uns an Waren aus der Sowjetunion, DDR oder Tschechoslowakei. Oder denken wir in unseren Breitengraden an den «Service public». Solange Sie beispielsweise nicht wählen können, wo Sie Ihren Pass bestellen, so lange haben Sie auf Lieferfristen und Preise keinen Einfluss.

Fazit: Qualität und Qualitätsmanagement sind Kernvorteile des freien Wettbewerbs. ■



Karikatur: Bruno Fauser, Bern

diese Einmaligkeit erreicht ein Anbieter nicht mit «ein paar Extras» am Produkt. Das funktioniert nicht mehr (weil es binnen Tagen von einem Konkurrenten kopiert wird, und weil sich Konsumenten nicht mehr für dumm verkaufen lassen).

Tatsache 1: Konsumenten sind informiert

Das Wissen ist frei – mit dem Internet steht Ihrer Kundschaft eine grenzenlose Wissensbank zur Verfügung, Preise und Leistungen können gnadenlos verglichen werden. Ich sage meinen Kunden oft: «Ihre Kunden wissen über Ihr Angebot vielfach

sich zu weit vom Konsumenten entfernt, überlässt Verantwortung der Beliebigkeit.

Fazit: Qualitätsmanagement ist die proaktive Übernahme der Verantwortung (wenn der Kunde eine Bedienungsanleitung nicht versteht, dann liegt der Fehler IMMER beim Produzenten!).

Tatsache 3: Qualität beginnt dort, wo sie fehlt

Qualitätsmanagement hat zwar viel mit der Dienstleistungsentwicklung oder der Qualitätssicherung der Produktionsprozesse zu tun; eigentlich beginnt Qualitätsmanagement aber im service après vente (SAV).