

SI-Nachrichten Ausgabe Februar 2000

Der Kunde als Coach

Fragen kostet nichts - bringt aber viel!

Wer sein Unternehmen regelmäßig mit der Kundenbrille betrachtet und diesen Blickwinkel zulässt, gewinnt günstig wertvolle Einsichten und obendrein zufriedene, loyale Kunden und motivierte Mitarbeiter.

"Wer viel fragt, der viel irrt!" so lautet ein bekannter Spruch. Dahinter steckt der Glaubenssatz, dass Anregungen von außen eher für Komplikationen und Verwirrung sorgen als weiterhelfen. Außerdem wurde bisher oft der Fragende als Schwächling abgewertet, der andere braucht um zu wissen, wohin der Weg geht. Da wundert es nicht, dass das Fragen und Bitten um Anregungen und Kritik aber auch das "Einfordern" von Lob in unserer üblichen Unternehmenskultur bislang eher ein Schattendasein führte. Umso erstaunlicher und ergiebiger sind dann die Erfolgsgeschichten von Unternehmen, die regelmäßig ihre Kunden befragen und diese Feedback-Kultur als festen Bestandteil ihrer Unternehmensphilosophie pflegen. Was ist also der unternehmerische Lohn für diesen Aufwand?

1. Sie wissen, was der Kunde über Sie denkt.
2. Sie wissen, wie er Ihre Stärken und Schwächen beurteilt.
3. Sie wissen, was er sich von Ihnen wünscht (Verbesserungen).
4. Sie wissen, warum er bei Ihnen kauft.
5. Sie wissen, ob Sie Ihr Geld in der Werbung sinnvoll ausgegeben haben.
6. Sie erfahren versteckte Reklamationen.
7. Sie erfahren, welchen Bedarf er hat.
8. Sie erfahren etwas über seine Bereitschaft zu empfehlen und bekommen auch gleich direkt Empfehlungen.
9. Sie und Ihre Mitarbeiter werden gelobt und das tut Ihnen gut!

Diese Ergebnisse umgesetzt helfen Ihnen ein persönliches echtes Verhältnis zu Ihren Kunden aufzubauen, Ihr Unternehmen exakt kundenorientiert auszurichten, Schwächen abzubauen, sich Stärken bewusst zu werden, Altkundenumsätze zu fördern, durch Empfehlungen Neukunden zu gewinnen und durch das Aufsetzen der Kunden-Brille unternehmerische Fehlorientierung und Flops zu vermeiden. Um nun in den Genuss dieses Erfolgs zu kommen, sind einige mentale Vorbereitungen nötig. Wer seine Kunden bisher noch nicht systematisch befragt hat, es nun aber tun will, sollte sich darüber im Klaren sein, dass neben konstruktiven Vorschlägen zur Verbesserung und Lob für Geleistetes auch herbe Kritik und unverdaute Reklamationen seitens des Kunden kommen können. Negative Äußerungen werden immer zuerst laut, die positiven kommen dann vermehrt später, das ist menschlich. Hier sollte man sich seelisch wappnen und die gute Seite bedenken: Wenn der aufgestaute Groll ausgesprochen oder aufgeschrieben ist, lässt sich damit umgehen und möglichst eine kulante Lösung finden. Damit ist die Luft in Ihrem Kundenumfeld wieder rein und Sie haben die Negativ-Aura abgebaut.

Kunde wandelt sich zum Berater

Natürlich müssen sich Kunden auch erst daran gewöhnen, dass sie nun auf einmal als kompetente Gesprächspartner wahrgenommen und als Ideen- und Ratgeber gefragt sind. Hier vollzieht sich innerlich ein Wechsel zum Kunden als Freund, Partner und loyalem Kollegen, von dem man Offenheit und Ehrlichkeit erwarten kann. Deshalb ist es wichtig, Kundenbefragungen kontinuierlich durchzuführen um dem Kunden zu zeigen, dass man auf seine Ansichten wirklich Wert legt und diese auch umsetzt. Es gibt Zeitpunkte zu denen es besonders sinnvoll ist, Kundenbefragungen durchzuführen: Im Vorbereitungsjahr zum Firmenjubiläum, vor der Einführung einer Produkt- oder Leistungsneuheit, vor dem Wechsel in der Führung, grundsätzlich mindestens einmal im Jahr und dauerhaft nach jedem aktuellen erfolgten Auftrag.

Welche Arten von Befragungen bieten sich nun für welchen Zweck an?

Die telefonische Befragung ist geeignet für die Abfrage von kleinen Kundengruppen (am besten Privatkunden, Firmenkunden sollten wegen Zeitnot besser schriftlich befragt werden), um einen kleinen Ausschnitt der Kundschaft zu befragen oder nach einem Auftrag persönlich zu erfahren, ob der Kunde zufrieden war bzw. was er sich anders gewünscht hätte.

Telefonbefragung: Wertschätzung

Dieser Weg ist bei großen Auftragssummen und langfristiger Bearbeitung sinnvoll als besonderes Zeichen der Wertschätzung. Mit einem Telefonleitfaden wird tagsüber oder auch nach 17.00 Uhr mit dem Kunden ein Gespräch zwischen 5 und 10 Minuten geführt, natürlich auch länger nach dessen Bedarf. Die Daten werden

schriftlich erfasst und dann zum Auftrag abgelegt (interne Dokumentation). Wenn Reklamationen sich aus dem Gespräch ergeben, werden diese schnellstmöglich bearbeitet. Lob und ausgesprochene Anerkennung des Kunden wird an den / die Betroffenen weitergeleitet (Feedback). Es ist erstaunlich, wie gesprächig gerade Privatkunden sind und welche interessanten Aspekte (Sichtweise des Kunden) man daraus erfährt. Anrufe bei Kunden werden von diesen so gut wie immer positiv-erstaunt aufgenommen, außer es liegt eine massive Verstimmung bei ihm vor. Diese Missstimmung sollte dann ernstgenommen, ergründet und eine zufriedenstellende Lösung angestrebt werden. Am besten ruft eine Person an, die im Umfeld des Unternehmens steht (freie Mitarbeiter oder Agentur), nicht unmittelbar beteiligt ist oder gar der Chef selbst. Die Kunden sprechen sonst nicht offen und vorbehaltlos. Die Tatsache der Kundenbefragung sollte im Unternehmen jedem bekannt sein, die Ergebnisse (gerade für die Betroffenen) zugänglich. Für die Befragung von Privat- und Geschäftskunden in größerer Menge (gesamter Kundenbestand) bietet sich die **schriftliche Befragung** über Mailings an. Zusammen mit einem netten persönlichen Brief wird der Kunde auf einem oder auch mehreren Blättern optisch ansprechend zu den jeweiligen Themen befragt.

Die Bögen sind mit der Firmenadresse so zu versehen, dass sie mit einem kostenlosen Rückkuvert einfach vom Kunden abgeschickt werden können. Schon ein Rücklauf von ca. 2-5 % bringt bei entsprechender Kundenanzahl eine ansehnliche Menge Stoff, die dann sorgfältig ausgewertet werden sollte.

Reklamationen schnell beantworten

Reklamationen werden dann umgehend persönlich mit einem Anruf beantwortet und kulant erledigt. In einem nach circa 4-6 Wochen folgenden Mailing werden die Kunden für ihr Engagement bedankt, relevante Ergebnisse mitgeteilt und unternehmerische Konsequenzen veröffentlicht. Wiederholt liegt diesem Brief die (identische oder leicht bearbeitete) Kundenbefragung bei für diejenigen, die sich noch nicht gemeldet haben. Damit unterstreicht man die Wichtigkeit des Anliegens. In einem dritten Mailing wird dann an den Kunden eine Art Résumé zu den Ergebnissen gegeben. Für das Einholen eines **kontinuierlichen Feedbacks** eignet sich ebenfalls ein schriftlicher Fragebogen, der dem Monteur beim Abschluss der Arbeiten zur Übergabe an den Kunden mitgegeben wird oder nach 2-4 Wochen ab Auftragsende dem Kunden mit einem persönlichen Brief der Geschäftsleitung zugesandt wird - in beiden Fällen immer mit kostenfreiem Rücksendekuvert. Hier geht es dann vor allem um eine zeitnahe Abfrage über die Zufriedenheit und Verbesserungswünsche zum vorhergehenden Auftrag. Natürlich ist auch hier schnelles und kompetentes Reagieren auf mögliche Beanstandungen Pflicht. Gespendetes kann auch hier ganz direkt an die betreffenden Mitarbeiter weitergegeben werden, was die Motivation derselben ungemein erhöht. Denn meistens hört man nach Auftragsende nur vom Kunden, wenn etwas nicht stimmt. In besonderen Fällen eignet sich auch die Form des **Kundenworkshops** (auch genannt Kundengremium, Kundenparlament, oder ähnlich demokratisch Anmutendes). Hat ein Unternehmen ein neues Produkt oder eine neue Leistung (z.B. Bioholzhäuser) angeboten und damit in einer noch überschaubaren Kundenschicht Erfahrungen gesammelt, so ist es sehr interessant und wichtig, diese Kunden mit ähnlichem Erfahrungshorizont zu einem Kundenworkshop einzuladen.

Kundenworkshop redet Tacheles

Die Geschäftsleitung lädt die ausgewählten Kunden zum späten Nachmittag (ein Freitag bietet sich an) an einem gemütlichen Ort (Seminarraum inhouse oder Gasthaus mit Seminarraum) schriftlich ein. Der Kunde ist hier als Berater gefragt, mit seinen Erfahrungen sachlich dem Unternehmen zu helfen, Abläufe und Leistungen zu optimieren. In 2-3 Stunden werden (moderiert von einem Außenstehenden, ohne Beisein der Geschäftsleitung) persönliche Erfahrungen gesammelt und konzentriert Optimierungen zu den gewünschten Bereichen erarbeitet (zum Beispiel Abläufe im Service). Die Wertschätzung, die der Kunde hierbei erfährt motiviert ihn, sich für das Unternehmen zu engagieren. Das kollektive Erlebnis und der Austausch mit "Seinesgleichen" hebt die Stimmung und sogar restliche Unstimmigkeiten können an so einem Abend elegant aus der Welt geschafft werden.

Nach dem Arbeitsteil des Abend lädt dann die Geschäftsleitung mit ausgewählten Mitarbeitern zu einem stimmungsvollen gemeinsamen Abendessen ein. Die Ergebnisse werden nach dem Abend dokumentiert und später mit einem Dankeschreiben wiederum an die Kunden gesandt. Kundenworkshops können auch kontinuierlich mit gleichen oder wechselnden Gruppen abgehalten werden. Hierbei können dann Produktideen und Leistungen im Vorfeld getestet und verbessert werden. Was motiviert Kunden besonders, eine Befragung seriös und engagiert auszufüllen?

1. Der Kunde weiß, dass und warum die Befragung dem Unternehmen so wichtig ist.
2. Die Geschäftsleitung schreibt persönlich.
3. Der Kunde erfährt, dass die Ergebnisse der Befragung ihm wieder mitgeteilt werden.
4. Der Kunde ersieht aus der Reaktion des Unternehmens auf die Ergebnisse, dass seine Meinung wertgeschätzt und wahrgenommen wird. Damit ist eine Ebene der Partnerschaftlichkeit und Loyalität geschaffen.

5. Der Fragebogen ist übersichtlich und klar formuliert (keine Unternehmens-Fachsprache), der Kunde kann ankreuzen aber auch selbst formulieren (wichtig, denn gerade Privatkunden schreiben gerne ausführlich!).
6. Bei der telefonischen Befragung wird dem Kunden so lange Zeit gegeben wie er braucht. Das Gespräch wird individuell abgeändert und erweitert wie es seinem Bedarf entspricht. Anliegen werden schriftlich aufgenommen, Vereinbarungen über weiteres Vorgehen (wie Rückruf des Zuständigen) getroffen und auch eingehalten. Wenn er beim ersten Telefonversuch keine Zeit hat, wird ein Wunschtelefontermin vereinbart.
7. Rat, Lob und Tadel ist "Ehrensache" und wird nicht bezahlt. Das Engagement des Kunden sollte nicht von vorn herein mit einer finanziellen Belohnung verbunden sein, denn unter Freunden und Partnern gibt man sich ja auch gut gemeinte Ratschläge kostenlos. Eine Belohnung (zum Beispiel ein Blumenstrauß bei Reklamationen) oder ein später stattfindendes Kundenfest ist dann der bessere Weg.

Eine weitere Variante der Kundenbefragung ist die **Kundenreportage**. Hier stattet der Unternehmer zusammen mit einem Fotografen /Kameramann dem Kunden nach Absprache einen Besuch ab und dokumentiert in Wort und Bild, was der Kunde mit dem Unternehmen erlebt hat, was geliefert wurde, und wie der Kunde zufrieden ist.

Der Kunde als bester Verkäufer

Mit diesen ausgewählten VIP Kunden und dem Material der Reportage lassen sich Werbematerialien aller Art auf die authentischste Weise anreichern. Hier dient der Kunde dem Unternehmen als Partner und bester Verkäufer in einem. Natürlich sollte ein solcher VIP Kunde auch weiterhin gepflegt werden - eben wie ein guter Freund. Was kommt nach der Kundenbefragung? Wenn die Kultur der Kundenbefragung in ein Unternehmen aufgenommen wird, muss sich auch die Einstellung zum Kunden und unter den Mitarbeitern verändern. Das Unternehmen sieht sich dann eingebunden in andauernden Austausch und kontinuierliche Verbesserung im Sinne des Kunden und zum Wohle seiner selbst. Die Möglichkeit, Fehler zu machen und zu beheben, Einsichten zu gewinnen und Konsequenzen zu ziehen ist Teil dieser Unternehmenskultur. Kundenorientierung ist dann kein leeres Wort mehr sondern tägliche Praxis. Der Kunde verrät dem Unternehmen, wie es langfristig erfolgreich sein kann - und das ist keine Frage!

Fakten

Was erreichen Sie durch die Kundenbefragung?

1. Lob und Anerkennung vom Kunden an die Mitarbeiter und die Geschäftsleitung bringen erhöhte Motivation.
2. Der Kunde gibt dem Unternehmen Informationen über die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter.
3. Wenn Informationen, die aus den Kundenbefragungen gewonnen werden, allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen, wird durch Transparenz im Umgang damit ein vertrauensvolles Betriebsklima geschaffen.

Checkliste

Welche Informationen erhalten Sie vom Kunden

- Was denkt der Kunde über das Unternehmen?
- Wie beurteilt der Kunde Stärken und Schwächen?
- Was wünscht sich der Kunde vom Unternehmen?
- Warum kauft der Kunde beim Unternehmen?
- Ist das Geld in der Werbung sinnvoll ausgegeben ?
- Wo sind noch versteckte Reklamationen?
- Welchen Bedarf hat der Kunde?
- Besteht Bereitschaft, das Unternehmen zu empfehlen?

Kundenbefragung

Diesen Nutzen haben Sie von den Informationen

- Persönliches, echtes Verhältnis zum Kunden als Informant und Ratgeber
- Loyalere, partnerschaftlicher Umgang zwischen Kunde und Unternehmen
- Möglichkeit, das Unternehmen kundenorientiert auszurichten
- Schwächen werden aufgezeigt und können abgebaut werden
- Stärken werden bewusst gemacht
- Altkundenumsätze werden gefördert
- Neukundengewinnung wird durch Empfehlungen erreicht
- Fehlorientierungen und Flops können vermieden werden