

MARKETING UND VERTRIEB: WIE ERLEBT DER KUNDE IHREN SERVICE?

Grundüberlegungen und -realitäten

Bei jedem Servicekontakt ist die Realität stets das, was die Kunden wahrnehmen. Daher kommt es vor allem darauf an, wie Kunden die Begegnung mit dem Service des Unternehmens empfinden.

Menschen erinnern sich, wenn sie an ein zurückliegendes Ereignis denken, nicht an jeden einzelnen Moment (es sei denn, das Erlebnis war kurz oder traumatisch). Statt dessen erinnern sie sich lebhaft an einige signifikante Umstände und gehen über andere hinweg – ihnen kommen Momentaufnahmen in den Sinn, aber nicht der ganze Film.

1. *Effekte, die Ereignisabfolgen betreffen*

Was Menschen bleibt, ist eine generelle Einschätzung ihrer Erfahrung, die auf 3 Faktoren basiert:

1. die Entwicklung während der Abfolge von Pein und Vergnügen,
2. die Hoch- und Tiefpunkte sowie
3. der Ausgang des Ganzen.

Menschen bevorzugen Ereignisfolgen, die zu etwas Besserem führen: So ist es den meisten lieber erst € 100,-- zu verlieren und dann € 50,-- zu gewinnen – als zunächst € 50,-- zu gewinnen und dann € 100,-- zu verlieren. Menschen achten darauf, wie rasch etwas im Lauf der Ereignisse besser wird, sie bevorzugen Handlungsabläufe, bei denen es zu schnellen Fortschritten kommt.

2. *Effekte, die die Ereignisdauer betreffen*

Wann achten Menschen auf das Vergehen von Zeit, wie schätzen sie die Dauer ab?

1. Menschen, die mit einer Aufgabe mental stark beschäftigt sind, merken nicht, wie lange das dauert.
2. Wenn Menschen aufgefordert werden auf die zeitliche Dauer zu achten, überschätzen sie meist das Maß an bereits abgelaufener Zeit.
3. Wenn sich bei einem Ereignis die Zahl der Ereignisstadien erhöht, so wird die Ereignisdauer als länger wahrgenommen. Z.B. erscheint eine 10-minütige Tanzszene, die aus 4 Abschnitten besteht, ausgedehnter als eine zeitlich ebenso lange Szene aus nur 2 Abschnitten.

3. Effekte nach verstandesmäßiger Begründung

Menschen wünschen, dass sich Ereignisse erklären lassen; wenn es keine vernünftige Erklärung für ein unerwartetes Vorkommnis gibt, suchen sie sich eine zusammen zureimen. Zu diesem Mittel greifen Menschen, weil sie einen klaren Grund dafür sehen wollen, dass etwas Bestimmtes geschehen ist. Dabei simulieren sie das Ereignis quasi im Geiste noch einmal und sind bestrebt, sich „Was-Wenn-Situationen“ vorzustellen: „Wenn nur x nicht passiert wäre, würde es anders gekommen sein.“

An diesem nachträglichen „Rationalisieren“ fallen 3 Dinge auf:

4. Menschen sehen die wahrscheinliche Ereignisursache als etwas an, das für sich allein steht und nicht einen Teil eines kontinuierlichen, in sich verschlungenen Prozesses bildet; also werden sie einen verpassten Zug/Flug/Termin eher „dem Stau bei 2 roten Ampeln“ zuschreiben, als einer Reihe von Umständen, die im Zusammenwirken das verspätete Eintreffen zur Folge hatten.
5. Menschen kommen häufig zum Schluss, dass das Abweichen von Ritualen und Normen das unerwartete Ereignis bewirkt.
6. Menschen tendieren dazu, Verdienst oder Schuld den Einzelnen (handelnden Personen) zuzuschreiben – und nicht Systemen. Selbst wenn ein Hotelgast klar sehen kann, dass der Computer den Fehler in der Rechnung verursacht hat, wird er dazu neigen, den Rezeptionisten zu beschuldigen – für den Gast soll der Ärger eben mit einem menschlichen Gesicht verbunden sein.
7. Menschen sind weit weniger darauf aus, „nach dem Schuldigen zu suchen, sobald sie glauben, sie hätten ein gewisses Maß an Kontrolle über das zu besitzen, was gerade abläuft.“

Fünf elementare Prinzipien für das Servicemanagement

1. Den Service eindrucksvoll abschließen

Das Ende einer Interaktion mit Menschen ist das entscheidende, es hat weit mehr Gewicht als der Anfang, denn es wird in der Erinnerung des Kunden haften bleiben.

Gewiss soll die Leistung des Unternehmens von Beginn an zufriedenstellend sein, doch es ist vorteilhafter schwach zu starten (falls es denn unvermeidbar ist) und sich zum Ende hin erkennbar zu steigern, als spektakulär zu beginnen und die Interaktion dann lau zu beenden. Menschen wollen Verbesserungen sehen!

Bei diesem Verfahren nimmt der Kunde Anteil an den Anstrengungen und wird für die Schwierigkeit der Aufgabe sensibilisiert.

2. *Schlechte Serviceerfahrungen schnell vergessen machen*

Menschen haben zu einer Ereignisfolge, die sowohl gute als auch schlechte Ergebnisse bringt, eine klare Einstellung: Sie haben die lästigen Resultate lieber früher, um sich vor ihnen nicht weiter fürchten zu müssen, und die wünschenswerten Resultate lieber zum Abschluss, um sich an ihnen erfreuen zu können. Auch im „normalen“ Leben kommen unangenehme Dinge immer am Anfang: Schlange stehen (Kino, Kantine, Vergnügungspark) und dann die positiven Erfahrungen (Film, Essen, Sensationen).

3. *Das Angenehme verteilen, das Unangenehme zusammenfassen*

Wie bereits erwähnt erscheinen uns Erfahrungen länger, wenn sie über mehrere Stufen hinweg verteilt werden. Menschen reagieren zudem auf Gewinne und Verluste asymmetrisch: € 10,- in einem Spiel zu gewinnen ist weniger „angenehm“ als der Gewinn von 2 x € 5,-. Beim Verlust ist es umgekehrt: Lieber einmal € 10,- zu verlieren als 2 x € 5,-.

4. *Kundenbindung durch Wahlmöglichkeiten verstärken*

Blutspender empfinden z.B. die Blutabnahme als weitaus weniger unangenehm, wenn sie den Arm selbst bestimmen dürfen – Menschen fühlen sich zufriedener und behaglicher, wenn ihnen der Eindruck vermittelt wird, dass sie einen gewissen Einfluss auf das Verfahren haben, besonders wenn es mit unangenehmen Begleiterscheinungen verbunden sein sollte. Das gilt ganz besonders für die Wahl von Ansprechpersonen (BH Innsbruck-Land vs. AMS). Eine freie Wahl ist oft wesentlich wichtiger als eine rasche Reaktion.

5. *Den Leuten Rituale bieten und sich selbst daran halten*

Das betrifft vor allem die Art und Weise wie kommuniziert wird.

Wiedergutmachung

Die richtige Wiedergutmachung: Wie entschädigt Ihr Unternehmen den Kunden für einen Servicefehler?

Untersuchungen zu dieser Frage, was Kunden als angemessene Wiedergutmachung empfinden legen nahe, dass es darauf ankommt, ob es sich um ein mangelhaftes Service oder einen Fehler

im Serviceverlauf handelt. Pfuscharbeit verlangt nach einem materiellen Ausgleich, eine schlechte Behandlung durch das Personal dagegen nach einer Entschuldigung.

Bei Unhöflichkeiten von Mitarbeitern sollten dem Kunden keine materiellen Kompensationen angeboten werden, z.B. Gutscheine, denn alles, was der Kunde erwartet, ist eine ehrliche Entschuldigung – vom Angestellten und von Ihnen.

Im Falle eines stümperhaft erledigten Auftrages könnten Sie sich stundenlang entschuldigen, ohne den Kunden zufrieden zu stellen. Der möchte die Arbeit richtig ausgeführt sehen, und er möchte einen Ausgleich für seinen Mehraufwand.

Warum Kreuzfahrten so erfolgreich sind

Moderne Reedereien führen den Betrieb auf ihren Schiffen nach obigen Regeln:

Regel	Was die Reedereien vorsehen
Eindrucksvoller Abschluss	Beschließen eines jeden Tages mit einigen Höhepunkten – Tombolas, Wettbewerbe, Shows etc. Beenden der Kreuzfahrt mit dem Captains Dinner Austeilen von Andenken oder Weinflaschen nach Ankunft im Heimathafen
Verteilen der Vergnügungen	viele Erlebnisse in einen kurzen Urlaub packen
Rituale erfinden	Abendessen am Kapitänstisch und Mitternachtsbüfett anbieten Shuffle-Board (eigentlich langweiliges Spiel) Tontaubenschießen (noch langweiligeres Spiel)