

After Sales-Service ist nicht alles - aber ohne After Sales-Service ist alles nichts

von Burkhard Radtke, Berater, Trainer und Dozent.

Mangelhafter After Sales-Service generiert einer positiven Produktbewertung zum Trotz ein negatives Unternehmensimage und reduziert die Wiederkaufwahrscheinlichkeit.

sein

After Sales-Management in Unternehmen

Gliedert man die einzelnen Komponenten des Customer Relationship Management (CRM) in zeitlicher Hinsicht, dann bildet das After Sales-Management das Schlusslicht. Nicht selten korrespondiert seine zeitliche Position mit der Position, welche das After Sales-Management auf den Prioritätenlisten von Unternehmen einnimmt. Viele Unternehmen messen dem After Sales-Management eine geringe Bedeutung bei. Und dafür gibt es einen auf den ersten Blick verständlichen Grund. Denn zu dem Zeitpunkt, ab welchem das After Sales-Management in die Kundenbeziehung eingreift, ist das aus der Sicht des Unternehmens

zunächst einmal wichtigste Ziel bereits realisiert worden: Der Kunde hat ein Produkt oder eine Dienstleistung erworben und damit mit dem Unternehmen kontrahiert. Und so verwundert es nicht, dass einige Unternehmen den After Sales-Service etwas stiefmütterlich behandeln und stattdessen ihre Ressourcen anderweitig investieren - etwa in die Produktgestaltung oder die Neukundenakquisition. Dies kann ein folgenschwerer Fehler sein. Das After Sales-Management entstand aus der Einsicht, dass die Gestaltung Kundenbeziehung, die nicht mit dem Geschäftsabschluss endet, sondern über die gesamte Nutzungsdauer eines Produkts oder einer Dienstleistung weiter bestehen bleibt, die Gelegen-

heit bietet, die Kunden nachträglich in ihrer Kaufentscheidung zu bestätigen, was zahlreiche positive Effekte hat. Ein effektives After Sales-Management eröffnet nicht nur die Chance, Wiederholungs- und Zusatzverkäufe gemäß dem Grundsatz: „Nach dem Kauf ist vor dem Kauf“ anzuregen, sondern vermag die Zufriedenheit und Bindung der Kunden signifikant zu steigern. Die Hauptidee dieses Artikels ist, dass Unternehmen, welche ein ineffektives After Sales-Management betreiben, nicht bloß diese Chance vergeben, sondern sich zudem in eine gefährliche Position hineinmanövrieren. Substanzielle Defizite im After Sales-Service können zum Beispiel eine wesentliche Ursache für ein negatives Unterneh-

mensimage und rückläufige Umsätze sein. Bemerkenswert hierbei ist, dass ein ineffektives After Sales-Management kaum durch andere für den Kunden positive Faktoren wie etwa eine ausgezeichnete Produktqualität kompensiert werden kann.

Der entscheidende Augenblick der Wahrheit

Ein Kunde mag sich aus unterschiedlichen Gründen nach seinem Kauf an das verkaufende Unternehmen wenden: Er mag eine Frage bezüglich seines Produkts oder Dienstleistung haben, er mag das Produkt oder die Dienstleistung reklamieren, er mag sich nach Erweiterungen oder Ergänzungen zu seinem Produkt erkundigen wollen, etc. In jedem dieser aus Sicht des Unternehmens ganz unterschiedlich zu bewertenden Fällen erlebt der Kunde einen sogenannten „Moment of Truth“. Nun hat der Kunde zu

diesem Zeitpunkt bereits zuvor mindestens einen weiteren Augenblick der Wahrheit erlebt, nämlich als er in irgendeiner Form in Kontakt mit dem Unternehmen getreten ist. Die vor dem Kauf erlebten Augenblicke der Wahrheit werden unter dem Strich nicht allzu negativ gewesen sein, da sie sonst dem Kunden seine Kaufentscheidung verlitten hätten. Auch dieser Umstand mag zahlreiche Unternehmen dazu verleiten, es mit dem After Sales-Service nicht so ernst zu nehmen. Doch dies kann fatale Konsequenzen haben. Denn die Augenblicke der Wahrheit nach dem Verkaufsabschluss haben in der Regel gravierendere und vor allem länger nachwirkende Konsequenzen auf die Kundenzufriedenheit und -loyalität als alle Augenblicke der Wahrheit, welche der Kunde vor dem Kauf erlebt. Dies gilt für positive und erst Recht für negative Kontakterlebnisse. Ein wesentlicher Grund dafür liegt

in dem Umstand, dass der Kunde nach dem Kauf an seine Entscheidung gebunden bleibt. Psychologisch gesehen wird er durch ein negatives Kontakterlebnis nach dem Kauf traumatisiert, weil er sich einer wie auch immer gearteten Verletzung nicht entziehen kann.

Ausgewählte Fallstudien

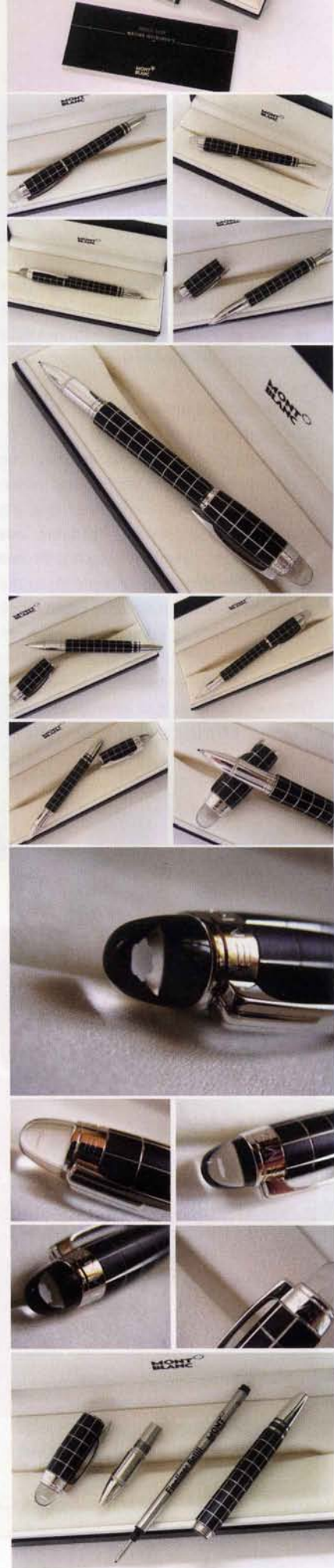
Ein Besitzer eines Ford Mondeo erwirbt den aktuellen neuen Mondeo. Abgesehen von seinen positiven Erfahrungen mit dem Vorgängermodell sind die Faszination für das Auto, gestützt durch die Lektüre von Testberichten, bei denen das Fahrzeug sehr gut abgeschnitten hat, für seine Kaufentscheidung maßgeblich. Auch in der Praxis ist der Kunde von dem Fahrzeug begeistert. In seinen Unterlagen findet er einen Kartenvordruck, der er sogleich versendet. Auf diesem wird ihm versprochen, dass er ein

kostenloses Update für die Software seines Navigationssystems erhalten würde. Drei Monate später ist noch immer keine Reaktion erfolgt, so dass sich der Kunde an seinen Ford-Händler Hugo Pfohe wendet. Sein damaliger Verkäufer sichert zu, sich um den Vorgang zu kümmern. Nachdem der Kunde im Monatsrhythmus dreimal verblich nachgefasst hatte, erklärt der Verkäufer, dass Ford sich nicht zuständig fühle, da das Navigationssystem von Blaupunkt sei. Der Kunde folgt etwas verärgert über diese verspätete und unbefriedigende Antwort dem Rat und wendet sich an die Hotline von Blaupunkt. Der zuständige Mitarbeiter, den der Kunde nach einigen umständlichen Versuchen über das ACD-System (Automatic Call Distribution) und nach insgesamt circa 30 Minuten Wartezeit erreicht, erkundigt sich nach der Adresse, an welche der Kunde das Fax gesendet hat. Als der Kunde resigniert bekundet, die vorgedruckte Adresse und Faxnummer habe er nicht notiert, entgegnet der Mitarbeiter: „Wenn Sie nicht einmal wissen, an wen sie den Vordruck geschickt haben, woher sollen wir wissen, ob wir ihn erhalten haben?“ Auf Drängen des Kunden verspricht der Mitarbeiter zu eruiieren, ob ein Faxvordruck am genannten Datum eingegangen ist. Neun Tage später ruft besagter Mitarbeiter den Kunden an und teilt ihm mit, dass er das Fax gefunden habe und ihm das Softwareupdate umgehend zusenden werde. Nach dieser Zusage vergeht noch mehr als ein Monat bis dem Kunden das Update zugeht - wenige Wochen vor der Veröffentlichung eines neuen für den Kunden nunmehr kostenpflichtigen Updates. Angesprochen auf seinen neuen Wagen erklärt der Kunde heute, dass er sich keinen Ford mehr kaufen würde. Ein mit dem Produkt zufriedener Kunde wendet sich aufgrund eines defizitären After Sales-Service von dem Unternehmen ab. Bemerkenswert ist, dass obwohl die Fehler im After Sales-Service nicht ausschließlich bei Ford beziehungsweise dem Fordhändler lagen, sondern auch bei seinen Zulieferern, Ford und der Vertriebspartner den Kunden verlieren. Vermutlich wäre es nicht dazu gekommen, wenn dem Kunden das kostenlose Update

gar nicht offeriert worden wäre. Wenn einem Kunden im Zuge eines Verkaufs eine Service-Leistung angeboten wird, so muss das verkaufende Unternehmen alles dafür tun, dass der Kunde diese Leistung auch erhält - und zwar sowohl in dem Fall, in welchem es selbst in der Bringschuld steht, als auch in dem Fall, in welchem ein Zulieferer verpflichtet ist, die Leistung zu erbringen. Wenn der Verkäufer von Hugo Pfohe sich des Kundenanliegens ernsthaft angenommen und für ihn die frustrierende Kommunikation mit den Zulieferern übernommen hätte, dann hätte er den Kunden zumindest halten und mittels eines kundenorientierten Dialogs an das Unternehmen binden können. Natürlich hätte der Verkäufer im Sinne eines kundenorientierten After Sales-Management bei den Zulieferern darauf drängen müssen, dass sie für eine weitere Zusammenarbeit ihre Workflows kundenorientierter gestalten müssten. Betrachten wir ein reales Beispiel für ein gelungenes After Sales-Management: Eine Kundin wendet sich mit einem defekten Füller, welcher ihr vor vielen Jahren zur Konfirmation geschenkt wurde, an eine Beraterin von Schacht&Westerich. Obgleich fraglich ist, ob das Schreibgerät dort erworben wurde, und etwaige Garantie- oder Gewährleistungsansprüche längst erloschen sind, bemüht sich die Beraterin aufrichtig, die Ursache des Defekts zu ergründen und das Schreibgerät zu reparieren. Weil sich letzteres als unmöglich erweist, führte die Beraterin der Kundin einige ähnliche Schreibgeräte vor - das defekte wurde längst nicht mehr produziert. Es entwickelte sich ein an den Vorlieben des Kunden ausgerichteter Beratungsprozess, an dessen Ende eine hochzufriedene Kundin neben einem hochwertigen Füllfederhalter, noch einen korrespondierenden Kugelschreiber nebst einem Lederetui, Tinte und Ersatzminen erwarb.

Fazit
Unternehmen unterscheiden sich darin, inwieweit sie sich auch dann für die Belange ihrer Kunden verantwortlich zeigen, wenn sie nicht im unmittelbaren Zuständigkeitsbereich des Unternehmens liegen -

Meist wirkt sich negativ aus, dass der Kunde häufig nicht zwischen Hersteller und Händler differenziert.



etwa weil die Verantwortung beim Hersteller, Zulieferer, etcetera liegt oder weil die Garantie- und Gewährleistungsfristen überschritten wurden. Diejenigen, welche sich weigern, derartigen Kundenanliegen kundenorientiert nachzukommen, evozieren eine starke Unzufriedenheit, welche sich in einer stark reduzierten Kundenbindung sowie in vermehrten Negativempfehlungen manifestiert. Verschärfend wirkt sich hierbei aus, dass der Kunde häufig nicht zwischen Hersteller (zum Beispiel Mont Blanc) und Händler (Schacht&Westerich) beziehungsweise zwischen Zulieferer (Blaupunkt) und Händler (Ford - Hugo Pfohe) differenziert. Unternehmen, welche sich Kundenanliegen auch dann annehmen, wenn diese ihren rechtlichen Verantwortungskorridor transzendieren, werden mit einer hohen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität honoriert, die durch positive Mundpropaganda noch expandiert.



Ein Kraftfahrzeug ist ein komplexes Produkt – auch im Sinne der Ansprechpartner. Wer ist zuständig: Händler, Hersteller oder doch der Zulieferer?

Für diesen Erfolg ist entscheidend, dass der Kundenberater kundenorientierte Gesprächs- und Verhaltenstechniken einsetzt. Zudem sollte er es vermeiden, den Kunden die Schuld für mutmaßliche Fehler zuzu-

sprechen, sondern sich aufrichtig bemühen, Lösungen zu finden, die im Interesse des Kunden liegen, und seine Zusagen unbedingt einhalten.