WHITEBOOKS



Martin Geiger

Schneller als die Konkurrenz

Wettbewerbsvorteil Geschwindigkeit

Mit einem Vorwort von Michael Rummenigge

GABAL

Martin Geiger

Schneller als die Konkurrenz

Wettbewerbsvorteil Geschwindigkeit

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86936-703-3

Programmleitung: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag
Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Umschlagfoto: raven/Fotolia
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt
© 2016 GABAL Verlag, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Vorwort von Michael Rummenigge 8

Setup

Hintergrund und Entwicklung

Die unabdingbaren Voraussetzungen für den Erfolg unter veränderten Bedingungen 9

1. **Fast Forward**
   Wie Sie in kürzester Zeit das Maximale aus diesem Buch herausholen 11
2. **Willkommen im Geschwindigkeitszeitalter**
   Wie Geschwindigkeit uns prägt und warum Sie das Rennen gewinnen müssen 14
3. **Rückwärtsgang für Bergauf-Bremser**
   Abrechnung mit der Entschleunigung – und anderen überholten Mythen vom Burnout-Bullshit bis zum Work-Life-Märchen 28
4. **Mit Tempo 200 in die falsche Richtung**
   Auf Kollisionskurs – Grenzen und Gefahren der Geschwindigkeit 34

Cockpit

Persönliche Arbeitsmethodik

Die wichtigsten Steuerungsinstrumente zum Sieg 43

5. **Vorsicht, Tempolimit!**
   Was Sie daran hindert, richtig Fahrt aufzunehmen 45
6. **As soon as possible**
   So machen Sie Geschwindigkeit zu Ihrem Markenzeichen 55
7. **Durchbrechen Sie die Schallmauer**
   Wie Sie anders arbeiten können, um bessere Ergebnisse in der Hälfte der Zeit zu erzielen 69

Pole Position

Moderne Unternehmensführung

Der schnellste Weg an die Spitze 81

8. **Langsame Unternehmen scheitern schneller**
   Warum der zweitschnellste Schlüsseldienst verliert 83
9. **Wer bremst, verliert**
   Erfolgsfaktor Schnelligkeit – so schalten Sie den Turbo zu 98
10. **Die Magie der Geschwindigkeit**
    So handeln Sie in Lichtgeschwindigkeit 112
11. **Auf der Überholspur zum Erfolg**
    Wie Sie in Höchstgeschwindigkeit zum Wettbewerbsvorteil gelangen 129
12. **Per Autopilot zum Start-Ziel-Sieg**
    Wie Sie unfehlbare Systematik schneller und besser macht 144

Boxengasse

Toolbox und Anhang

Der vollständige Werkzeugkoffer für das Tempo-Tuning 159

13. **Speed-Booster**
    Welche Werkzeuge Ihnen helfen, richtig Fahrt aufzunehmen 161
14. **Blitzstart**
    So bringen Sie die PS auf die Straße 175

Anmerkungen 178

Literaturverzeichnis 180

Stichwortverzeichnis 182

Danksagung 184

Über den Autor 185

Inhalt

Vorwort

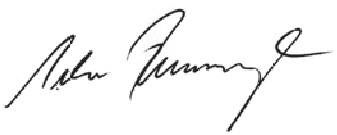


Geschwindigkeit ist in der Karriere eines Profi-Fußballers einer der wichtigsten Faktoren. Bereits Zehntelsekunden können den Ausschlag geben, ob du für einen der großen Vereine spielst, höher dotierte Verträge erhältst oder herausragende Leistungen für deine Mannschaft erzielst. So war es auch bei mir. Daran hat sich nach meinem Wechsel in die Unternehmerlaufbahn nichts geändert. Auch heute kommt der Geschwindigkeit enorme Bedeutung zu. Sogar mehr denn je.

Martin Geiger spricht dieses Thema an. Humorvoll, aber direkt. Wir haben uns 2014 kennengelernt, als er einen Impuls-Vortrag vor Unternehmern in meiner Soccer-Halle in Münster hielt. Ich erinnere mich sogar noch an das genaue Datum – es war die Eröffnung der Fußballweltmeisterschaft.

Damals hörte ich zum ersten Mal, dass jemand das Thema Geschwindigkeit so klar auf den Punkt bringt und die Zuhörer damit nicht nur zum Lachen reizt, sondern auch nachdenklich macht und ihnen zugleich zahlreiche nützliche Impulse mit auf den Weg gibt, hier eigene Fähigkeiten zu entwickeln. Genauso, wie es ein guter Trainer vermag. Und er war schnell. Denn hätte ich den Anstoß zum Eröffnungsspiel verpasst, hätte ich dieses Vorwort sicher nicht verfasst.

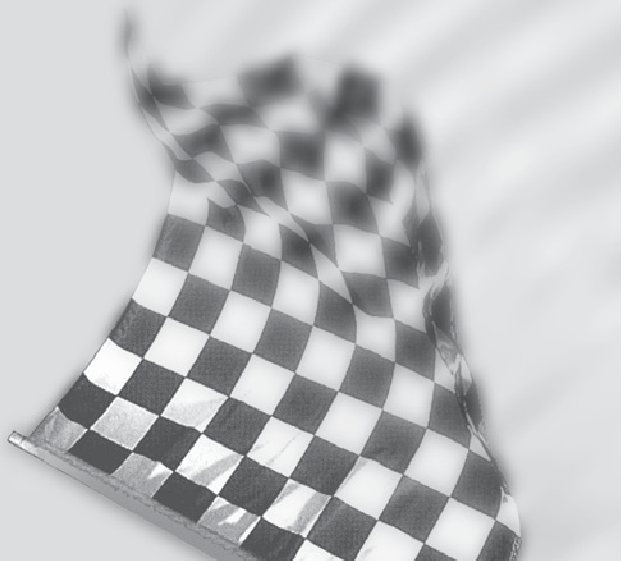
Ich bin froh, dass dieses wichtige Thema nun auch in Buchform vorliegt und damit vielen Unternehmern dabei helfen wird, sich einen entscheidenden Vorsprung zu sichern. Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg in der höchsten Spielklasse des Unternehmertums!



Setup

Hintergrund und Entwicklung

Die unabdingbaren Voraussetzungen für den Erfolg unter veränderten Bedingungen



10. Die Magie der Geschwindigkeit

So handeln Sie in Lichtgeschwindigkeit

„Die Erfahrung zeigt: Die Verärgerung der Wartenden vor Aufzügen steigt im Sekundentakt."

James Gleick
(US-Amerikanischer Autor, *1954)

Worum geht´s?

- Was Ihre Kunden von Ihnen erwarten
- Wie Sie Ihre Reaktionszeit drastisch senken
- Selbsttest, wie es um die Geschwindigkeit in Ihrem Kundenservice bestellt ist

Das Wochenende ist mir – bei etwa 100 Trainingstagen „on the road" – heilig. Aber wenn es die Kundenbedürfnisse erfordern, mache ich im Einzelfall eine Ausnahme. Und so sitze ich also am Sonntagabend in meinen Wagen, um mich auf den Weg in mein Hotel in der Nähe von Stuttgart zu begeben. Im Hotel dann die Ernüchterung. Mein Zimmer ist nicht gebucht. Als man nach einigem Hin und Her die Reservierung erst für den darauffolgenden Tag findet, lässt sich das Problem glücklicherweise recht unproblematisch lösen und ich erhalte meinen Zimmerschlüssel.

Nach meiner Morgenroutine mache ich mich um 7:40 Uhr zu Fuß auf den Weg zum Verwaltungsgebäude des nur wenige Meter entfernt gelegenen mittelständischen Unternehmens. Bereits fünf Minuten später am Empfang angekommen, nenne ich meinen Namen und frage nach dem mir angegebenen Ansprechpartner. Zu meiner Verwunderung erfahre ich, dass dieser heute gar nicht im Haus ist. Als ich mich daraufhin nach dem zugeteilten Raum für den zweitägigen Produktivitäts-Workshop erkundige, ist meine Verwirrung komplett. Es sei kein Raum für den heutigen, sondern erst für den darauffolgenden Tag reserviert. Mit einem leichten Seufzen erkläre ich, dass der Workshop über zwei Tage angesetzt ist und der morgige Seminartag zwar ebenfalls richtig sei, aber der Workshop bereits heute beginne. Kein Ansprechpartner im Haus, kein Seminarraum vorbereitet, das Hotelzimmer falsch reserviert: Offensichtlich ist bei dieser Firma ein Produktivitäts-Experte dringender erforderlich, als ihnen lieb ist.

8:05 Uhr. Der Zeitmanagement-Experte betritt, seinen Rollkoffer hinter sich herziehend, das Hotel. Genau so, wie ich es 25 Minuten zuvor verlassen habe. Alle Versuche, den Fehler irgendwo beim Auftraggeber oder meiner Assistentin zu suchen, wurden im Keim erstickt, als ich die Auftragsübersicht auf meinen Smartphone aufrief. Der Blick in den Kalender hatte jeden Zweifel beseitigt. Das Seminar war für Dienstag und Mittwoch angesetzt. Ich war exakt 24 Stunden zu früh angereist.

Wenn ich vom Übertreffen der Kundenerwartungen durch Geschwindigkeit spreche, meine ich freilich gelungenere Beispiele als dieses. Und davon gibt es glücklicherweise wahrlich genug, wie ich im Folgenden mehrfach zeigen werde.

Ihre Zeit ist kostbar – und die Ihrer Kunden?

Geschäftlich dreht sich inzwischen alles um den Faktor Zeit und seine optimale Nutzung, um die mögliche Wertschöpfung zu erhöhen – sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter. Längst siegen dabei die Schnellen über die Langsamen. Leider macht sich ein Großteil der Unternehmen dies nicht zunutze.

Schnell und gut schlägt langsam und perfekt.

Seltsamerweise gehen wir beim Thema Zeit immer von uns selbst aus: Unsere Zeit ist kostbar, unsere Zeit ist begrenzt. Wenn allenthalben der Ruf nach Entschleunigung laut wird, entspringt dies in erster Linie der persönlichen Überforderung. Doch mit unserem individuell empfundenen Gefühl der Zeitknappheit stehen wir nicht alleine da. Fast jeder empfindet Zeit als etwas, von dem er zu wenig hat. Doch kaum ein Unternehmer fragt sich, ob es seinen Kunden vielleicht genauso geht.

An welcher Stelle sind Sie Verbraucher? Wie wertschätzend wird dort mit Ihrer Zeit umgegangen? Wo wird Ihre Geduld als Kunde auf das Äußerste strapaziert? Insbesondere wenn es um Kundenorientierung durch Geschwindigkeit geht, sind Leitsätze wie „Wenn du es eilig hast, gehe langsam" natürlich kontraproduktiv.

Wie verhält es sich, wenn Sie von anderen genötigt werden, unfreiwillig mehr Zeit zu investieren, als es Ihnen recht ist? Wenn Sie gezwungen sind, zu warten? Diese Zeit geht unfreiwillig verloren, ist nur bedingt ein bewusster Prozess, auf den Sie Einfluss nehmen können. Klar kann es immer noch lohnend sein. Wenn Sie sich auf Ihr Reiseziel freuen, nehmen Sie die halbstündige Verspätung der Bahn natürlich zähneknirschend in Kauf. Was bleibt Ihnen auch anderes übrig? Außer beim nächstes Mal einen anderen Anbieter vorzuziehen.

Zeitempfinden ist subjektiv

Der Umgang mit dem wertvollen Gut Zeit wird sehr subjektiv gemessen. Auf der einen Seite vertrödeln wir Stunden mit dem Surfen in irrelevanten Statusmeldungen oder dem Hochladen von Essensfotos, auf der anderen Seite sind wir ungeduldig und empfinden bereits fünf Minuten Wartezeit als Unverschämtheit. Eine ambivalente Einstellung? Sicher. Aber dadurch nicht weniger wahr. So bleibt uns aus unternehmerischer Sicht nichts anderes übrig, als wertschätzend mit der Zeit unserer Kunden umzugehen. Und das bereits, bevor sie unsere Kunden werden. Damit sie unsere Kunden werden.

Geschwindigkeit heißt Qualität und Professionalität

Wenn Sie nicht gerade als Monopolist in einem Markt ohne Wettbewerb aktiv sind: Nehmen Sie Ihre Kunden ernst und beschleunigen Sie Ihr Tempo! Denn Geschwindigkeit wird heutzutage gleichgesetzt mit Qualität, Professionalität und Mehrwert. Auch im Kopf Ihrer Kunden. Machen Sie sich diese Wahrnehmung zunutze.

Im Wettlauf um die Gunst des Kunden ist es ein größerer Vorteil, schneller zu sein, als besser zu sein!

Unter mehreren Wettbewerbern ist es stets der Schnellste, der sich der ungeteilten Aufmerksamkeit des Entscheiders sicher sein kann. Alle anderen Kriterien vermögen nur schwer, den Boden wiedergutzumachen, der durch zu geringe Geschwindigkeit verloren ging. Häufig sind selbst Preis und Qualität nicht die entscheidenden Argumente. Qualität wird erwartet. Aber ohne Tempo ist sie wertlos. Denn Geschwindigkeit ist Servicequalität. Deshalb wird das Tempo, in dem Sie Ihre Leistung erbringen, vom Kunden auch unmittelbar wahrgenommen. Deshalb kann Tempo im Kampf um den Kunden zu Ihrer wertvollsten Waffe werden. Schlagen Sie sich nicht selbst. Was zählt, sind schnelle Ergebnisse. Diese unterscheiden Sie vom Wettbewerb.

Studie sieht Schnelligkeit als Erfolgsfaktor

Ob im Kundenservice, in der Produktion oder der Kommunikation: 48 Prozent der in Deutschland befragten Kunden geben „Schnelligkeit beim Kundenservice" als wichtigsten Zufriedenheitsfaktor an.[15] Das Marktforschungsinstitut Dynamic Markets hat 2011 im Auftrag von Avaya, einem Anbieter von Software für die Geschäftskommunikation, 700 deutsche und britische Führungskräfte mittelständischer Unternehmen zu den Ursachen ihres Geschäftserfolgs befragt. Mehr als zwei Drittel der Ent-

scheider (68 Prozent) sind der Meinung, dass die schnelle Beantwortung von Kundenanfragen der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Die Studie zeigt aber auch, dass die Mehrheit der Unternehmen sich nicht in der Lage fühlt, so schnell auf Kundenanfragen zu reagieren, wie es die Wirtschaft von heute erfordert. Die Geduld des Kunden wird oft überstrapaziert. Immer dann, wenn Ihr Kunde gezwungen ist, viel Zeit zu investieren, laufen Sie Gefahr, ihn zu verlieren.

Zeitverbrauch gleich Geldverbrauch

Im Allgemeinen zählt bei Dienstleistungen das lineare Zeitverständnis: Zeit ist für den Kunden gleich Geld, Zeitverbrauch gleich Geldverbrauch. Deshalb strebt er eine Minimierung der Zeit an, was besonders in dem Bemühen deutlich wird, alle Nicht-Transaktionszeiten kurz zu halten. So erscheinen die für den Transport und die Erledigung von Formalitäten aufgewendeten Zeiten grundsätzlich als Kosten, die es zu reduzieren gilt.

In folgenden Bereichen des Kundenkontakts ist Tempo für Unternehmen (über-)lebenswichtig:

- Anfragen
- Allgemeine Kommunikation
- Lieferzusagen
- Wartezeiten
- Kundenservice

Natürlich kann es für Einzelunternehmer und Freiberufler eine Herausforderung bedeuten, die obigen Punkte umzusetzen. Aber gerade für sie ist es alternativlos, sich mit den in diesem Buch genannten Impulsen intensiv auseinanderzusetzen, wenn sie sich nicht im Tagesgeschäft aufreiben und das Rennen auf lange Sicht gegen schnellere Wettbewerber verlieren wollen.

Anfragen

Der Kunde kennt das Problem nur zu gut, dass sich eine Antwort auf seine Anfrage verzögert und ihm das Gefühl gibt, sein Anliegen werde nicht ernst genommen. Haben Sie das nicht an mancher Stelle bereits selbst erlebt? Umso positiver können Sie ihn mit Geschwindigkeit überraschen. Denn sie bringt einen klaren Wettbewerbsvorsprung mit sich. Keine unmittelbare Antwort hingegen ist wenig professionell.

Warum die zweitschnellste Spedition verliert

Denken Sie an Ihren letzten oder einen möglichen zukünftigen Umzug: Da wir in Deutschland generell für jede Anfrage mindestens drei Angebote benötigen, machen Sie sich sogleich im Netz auf die Suche nach infrage kommenden Speditionen. Sie rufen an und vereinbaren jeweils einen Besichtigungstermin bei sich zu Hause. Nun haben Sie also drei Disponenten, die durch Ihr Haus spazieren, den gesamten Hausstand begutachten, einige zusätzliche Informationen sammeln, um Ihnen ein entsprechendes Angebot zu unterbreiten. In allen drei Fällen ist die Ausgangslage identisch: Ihr Hausstand, die Quadratmeterzahl, das benötige Verpackungsmaterial, der geplante Termin sowie Start und Ziel des Umzugs gelten für alle Speditionen gleichermaßen. Sie können somit davon ausgehen, dass der Input in jedem Fall übereinstimmt.

Stellen Sie sich vor, das erste Angebot erreicht Sie am darauffolgenden Tag. Angebot Nummer zwei liegt nach drei bis vier Tagen in Ihrem Briefkasten und Angebot Nummer drei trudelt schließlich irgendwann nach gut zwei Wochen bei Ihnen ein. Auch wenn Ihr Umzugstermin noch in weiter Ferne liegt, stimmen Sie höchstwahrscheinlich mit mir überein, dass Angebot drei von vornherein ausscheidet. Warum? Weil wir Geschwindigkeit längst zu einem Gradmesser für Qualität gemacht haben.

Reaktion zeigt Qualitäts-bewusstsein

Wenn ein Dienstleister viel Zeit benötigt, bis er überhaupt auf unsere Anfrage reagiert, werden wir dies unweigerlich auch auf die zu erwartende Dienstleistung übertragen. Anbieter drei hat

sich hier also klar selbst disqualifiziert. Auch wenn sein Angebot deutlich unter dem Preis der beiden Wettbewerber liegt, werden Sie Ihr Hab und Gut diesem Spediteur vermutlich nicht anvertrauen.

Wer ist in Ihren Augen das professionellste Unternehmen und hat einen deutlichen Vertrauensvorsprung bei der Auftragsvergabe? Ganz eindeutig Anbieter eins, dessen Angebot bereits am nächsten Tag in Ihrem Briefkasten liegt. Bei diesem gehen Sie zu Recht davon aus, dass es sich um einen Vollprofi handelt, der Ihre Anfrage nicht nur ernst nimmt, sondern vorrangig behandelt. Welche Rückschlüsse werden Sie deshalb auf seine Arbeit ziehen? Allein durch das Tempo der Angebotserstellung sind Sie höchstwahrscheinlich bereit, einen höheren Preis in Kauf zu nehmen. Denn auch wenn dieser Anbieter preislich über Spedition zwei liegt, werden Sie dies nicht weiter verwunderlich finden. Sie werden ihn (unter normalen Umständen) ernsthaft in Ihre Überlegungen einbeziehen.

Und, was glauben Sie, wie groß der individuell anzufertigende Anteil am Angebot von Umzugsfirmen ist? Höchstwahrscheinlich können doch, wie in den meisten Branchen, etwa 80 Prozent bereits im Vorfeld erstellt werden, sodass nur noch ein geringer Prozentsatz angepasst werden muss. Warum also dauert es trotzdem zwei Wochen?

Verspätete Antwort = K.-o.-Kriterium

Wer eine Dienstleistung oder ein Produkt anfragt und bis zum nächsten Tag keine Antwort hat, der wendet sich eben an eine andere Firma. Derjenige, der eine Kundenanfrage als Erster beantwortet und dann auch noch einen baldigen Liefertermin und überzeugende Konditionen nennen kann, gewinnt den Auftrag. Jede Woche, jeder Tag, jede Stunde Verzug lässt Ihr Angebot auf dem Markt ein Stück unattraktiver werden. Schnelligkeit ist ein Garant für Aufträge.

Praxis-Transfer

Formulieren Sie vor

Wie können Sie Ihr Angebot individualisieren und trotzdem Ihr Tempo steigern? Der einfachste Weg ist sicherlich, in diesem Bereich ein modulares System nach dem Baukasten-Prinzip zu entwickeln, mit dem sich einzelne Bestandteile bequem auswählen und ergänzen lassen. Formulieren Sie zu diesem Zweck Angebote, Anschreiben, Neukundeninformationen vor – sobald Sie eine Anfrage erhalten, schicken Sie alles sofort ab!

Hilfe in der Not

Ich selbst erinnere mich nur zu gut an einen Fall, in dem ich am Montag gegen Spätnachmittag telefonisch auf eine Anfrage reagiert habe, die am Freitagmittag per E-Mail eingegangen war. Die Mitarbeiterin eines Kunden hatte meinen Vortrag auf der Berlinale erlebt, hatte zwischenzeitlich das Unternehmen gewechselt und wollte mich nun für ebendiesen Vortrag bei ihrem neuen Arbeitgeber engagieren. Sie war erst einige Wochen auf der neuen Stelle und hatte mich in einem Meeting für die bevorstehende Veranstaltung vorgeschlagen. Da die Zeit bis zum geplanten Veranstaltungstermin knapp war, wurde nach dem Meeting am Freitagvormittag ein weiteres auf den Montagmittag gelegt. Sie erhielt den Auftrag, mich zu kontaktieren, und konnte nach dem Wochenende noch mit keiner Reaktion aufwarten. Die Folge: Ein bereits zuvor ins Auge gefasster Referent wurde trotz der Empfehlung bevorzugt. Natürlich hätte meine Reaktion so ausfallen können, wie es vermutlich auch bei zahlreichen Lesern der Fall gewesen wäre: „Was kommt der Kunde auch auf den letzten Drücker!“ Aber klar ist auch: Wenn uns eine E-Mail oder ein Anruf erreicht, ist es für den Kunden eben häufig der viel zitierte „letzte Drücker“. Und dementsprechend hoch ist gegebenenfalls auch der Leidensdruck. Genau an dieser Stelle können wir ihm demnach enorm helfen. Oder es tut ein anderer.

Eine Frage der Priorität

Wenn ein Anruf oder eine Mail Sie erreicht, bedeutet dies zwangsläufig: Sie stehen auf der To-do-Liste eines anderen Menschen. Widmen Sie sich nun dieser „Störung", bleibt Ihre Aufgabenliste während dieser Zeit unbearbeitet. Die Dringlichkeit ist offensichtlich. Aber die Frage ist natürlich: Ist es in Ihren Augen wichtig genug, um unmittelbar bearbeitet zu werden? Dies hängt generell mit der Frage zusammen, welche Priorität Ihr Kunde (Ihr Chef, Ihr Mitarbeiter, Ihr Kollege) in Ihrem Unternehmen genießt. Und genau nach der Antwort darauf sollte sich das Tempo Ihrer Reaktion richten. Die Anfrage eines Kunden sollte in Ihrem Unternehmen grundsätzlich im besten Sinne einen Ausnahmezustand auslösen. Stellen Sie sicher, dass jede Anfrage innerhalb von längstens 24 Stunden beantwortet wird. Besser sind zwölf. Sehr gut sind sechs. Perfekt sind drei.

Natürlich sieht das zunächst nach Stress aus. Allerdings nur so lange, bis entsprechende Systeme so geschaffen sind, dass derartige Reaktionszeiten in Ihrem Unternehmen gewährleistet werden können. Wie Sie dies sicherstellen, erfahren Sie in Kapitel 12.

Real-Time-Kundenbeziehung

Kundenservice muss in Zukunft neu und anders definiert werden. Es geht um Tempo. Darum, immer ein Stück schneller zu sein als die Konkurrenz. Damit niemand eine Minute länger wartet als unbedingt nötig. Zeit ist seit jeher ein Maßstab für Wertschätzung. Und aus Sicht des Kunden bedeutet Schnelligkeit ein Höchstmaß an Wertschätzung seiner begrenzten Zeit und damit einen klaren Wettbewerbsvorteil. In Ihrem Unternehmen sollte daher eine Real-Time-Kundenbeziehung das erstrebenswerte Ziel sein. Interagieren Sie in Echtzeit.

Best Practice: Restaurant

Das Essen war vorzüglich, aber das war zu erwarten. Den Anfang bildeten köstliche Lachsvariationen, gefolgt von einem auf den Punkt gebratenen Steak nebst Salat, bevor ein wunderbarer Espresso mein Menü abrundete. Ein Besuch im *Erbprinzen* lohnt sich immer. Nicht umsonst wird die Küche von Ralph Knebel mit einem Stern im Guide Michelin gewürdigt. Ich hatte spontan entschieden, auf dem Weg von einem Vortrag in Ulm zurück nach Hause von der Autobahn abzufahren, um in dem Restaurant meiner Wahl in dem kleinen Städtchen Ettlingen vor den Toren Karlsruhes einzukehren. Es war Samstagabend, viertel vor acht. Einen Tisch hatte ich nicht reserviert.

Tempo ist Wertschätzung

Da ich allein unterwegs war, nutzte ich die Zeit zunächst, um den zuvor gehaltenen Vortrag nachzubearbeiten und mir einige Ideen für die kommende Woche zu notieren. Im Anschluss vertrieb ich mir die Zeit und warf einen Blick auf die Facebookseite des Restaurants, um dort eine kurze, positive Bewertung zu hinterlassen, bevor ich mich irgendwann gegen 22 Uhr rundum zufrieden aufmachte, um meinen Heimweg anzutreten. Eine knappe Stunde später fuhr ich auf den Parkplatz vor meinem Haus, als mir mein Telefon dezent meldete, dass es bereits einen Kommentar auf meine Bewertung gab. Das Restaurant hatte nicht nur unmittelbar und individuell auf meine Bewertung reagiert, sondern auch zugesichert, den einzigen Kritikpunkt meines Postings, eine für mein Empfinden etwas zu hohe Raumtemperatur, zu überprüfen. Samstagabends, 22:55 Uhr. Auch wenn das Haus auf Ursprünge im Jahr 1788 zurückblicken kann, ist es im Hier und Jetzt angekommen. Klar ist es inzwischen erforderlich, Kritik anzunehmen und darauf offen zu reagieren. Aber in einer solchen Geschwindigkeit zu einem solchen Zeitpunkt grenzt dies nahezu an Magie. Und sorgt damit nicht nur für Verblüffung, sondern vor allem auch dafür, dass der Kunde wiederkommt, weil er das Gefühl hat, ernst und wichtig genommen zu werden. Tempo ist Wertschätzung.

Hier aus meiner eigenen Praxis zwei weitere Beispiele, wie Sie punkten können:

Best Practice: Follow-up-Mailing

Im Vorfeld eines Tagesseminars in Frankfurt, das ich auf einen Sonntag gelegt hatte, habe ich Folgendes gemacht: Freitags habe ich Briefe an die angemeldeten Teilnehmer vorbereitet, in denen sinngemäß stand: „Ich habe mich sehr gefreut, Sie am Sonntag kennengelernt zu haben, hier sind noch ein paar Folgeangebo-

te. Schauen Sie doch, ob das interessant für Sie sein könnte …“ Dann habe ich die Umschläge am Samstag zur Post gebracht, was bedeutete, dass jeder Teilnehmer seinen Brief bereits am Montag im Briefkasten vorfand. Und dies, obwohl das Seminar erst am Sonntag stattgefunden und ich am Montag noch mit einigen Gästen gemeinsam im Hotel gefrühstückt hatte. Die Empfänger waren dementsprechend beeindruckt. Diese Aktion hat mich so gut wie nichts gekostet, außer ein bisschen Nachdenken. Aber es hat funktioniert!

Ein weiteres Beispiel: Wenn ich für mehrere Tage unterwegs bin, um am Rande meiner Vorträge mit dem ein oder anderen Entscheider über ein Engagement für seine Kunden oder Mitarbeiter zu sprechen, habe ich grundsätzlich Folgendes im Gepäck: einen Kurzbrief sowie einen frankierten Umschlag. Suchen Sie sich für den Umschlag eine Farbe aus, die sofort auffällt. Sobald ich nach meinem Gespräch wieder im Auto sitze, verfasse ich von Hand mit meinem Füllfederhalter ein paar Zeilen in der Art: „Schön, dass wir uns kennengelernt haben, ich würde mich freuen, wenn es in Zukunft zu einer Zusammenarbeit kommt …“ Dann schreibe ich die Adresse von der erhaltenen Visitenkarte ab und werfe das Ganze in den nächstgelegenen Briefkasten. Das funktioniert immer und kostet mich – abgesehen von Umschlag und Karte – nur 0,70 Euro Porto. Wichtig ist, dass Sie sofort von Hand schreiben und nicht ein paar Tage später eine E-Mail schicken.

Allgemeine Kommunikation

Beispiel E-Mail-Reaktionszeit

In unserem zuvor beschriebenen Test haben manche Unternehmen mit einer E-Mail innerhalb von weniger als zwölf Stunden geantwortet, in der sie eine längere Bearbeitungszeit angekündigt haben. Immerhin. Die Mail-Beantwortungszeiten und deren Verantwortlichkeit müssen eindeutig geregelt sein. Sie brauchen klare Vorgaben, nach denen sich Ihre Mitarbeiter richten können. Reduzieren Sie die Kanäle, auf denen Sie Kundenanfragen erreichen. Kommunizieren Sie so wenige E-Mail-Adressen wie möglich. Und selbstverständlich sollte nicht jeder Mitarbeiter sich fortwährend in panischer Angst vor einer verpassten Anfrage im Posteingang aufhalten und damit nicht mehr zu seiner eigentlichen Arbeit kommen. Aber ein regelmäßiges, mindestens zweistündiges Abrufintervall einschließlich der dann zur Verfügung stehenden Zeit für die Beantwortung muss in Ihrem Unternehmen gewährleistet sein. Aber bitte sehr: nicht zwingend durch Sie persönlich.

Natürlich hängt die Reaktionszeit erheblich von Gestaltung, Organisation, Verantwortung und Einbindung des jeweiligen Arbeitsplatzes ab. Selbstverständlich gelten für ein IT-Support-Team andere Erwartungen als für den Vorstand eines Konzerns. Aber generell sind Prozesse und Ressourcen so zu steuern, dass E-Mails an die im Außenverhältnis kommunizierte Adresse innerhalb von maximal drei Stunden beantwortet sind.

Telefon nicht klingeln lassen

Ebenso wie ein Telefon abgehoben werden muss. Zwingend. Und das nach Möglichkeit nicht von einer Maschine, sondern persönlich. Dienstleister müssen sich klar darüber sein, wie die Wartezeit die Zufriedenheit der Kunden beeinflusst. Hierzu gilt es, entsprechende Überläufe zu regeln. So sind nach einer Studie beispielsweise die Inhaber von Kreditkarten, die bei American Express anrufen, mit der Reaktionszeit nur dann zufrieden, wenn ihr Anruf spätestens nach dreimaligem Läuten entgegengenommen wird, danach sinkt die Zufriedenheit stark ab.[16]

Lieferzusagen

Wir haben uns inzwischen an ungenaue Zeitangaben gewöhnt. „Im Lauf des Tages“ ist für viele Handwerker ja bereits eine präzise Terminangabe. Daher sollten Sie Ihre bisherige Wohnung erst kündigen, wenn der Innenausbau Ihres neuen Hauses auch wirklich fertiggestellt ist. Und dieser wird sich erheblich von dem Termin unterscheiden, der Ihnen angegeben wurde. Seien

Sie dessen versichert. „Promised is not delivered“ („Versprochen ist noch nicht geliefert“) durfte ich auf der Plane eines Spediteurs lesen. Besser kann man es gar nicht in Worte fassen.

Im Regelfall sind wir, wenn uns unser Kunde nach einem Liefertermin fragt, versucht, einen möglichst frühen Termin zu nennen, um ihn zu beeindrucken. Wir kalkulieren dann nach dem Prinzip Hoffnung in etwa so: Wenn ich heute, morgen und am Freitag noch ein paar Stunden daran arbeite, kann ich bis Montagmittag fertig sein. Antworten Sie Ihren Kunden nicht, bis wann Sie es im besten Fall, sondern bis wann Sie es in jedem Fall schaffen!

Reduzieren Sie die Erwartungshaltung

Der einfachste Weg, jemanden tatsächlich zu beeindrucken, ist es, sich einen Zeitpuffer zu verschaffen. Machen Sie keine großen terminlichen Versprechungen und liefern Sie stattdessen früher. Räumen Sie sich nach Möglichkeit doppelt so viel Zeit ein, wie Sie tatsächlich benötigen, und stellen Sie die Arbeit vor dem vereinbarten Termin fertig. Verlängern Sie daher nach Möglichkeit schon vorher den Zeitraum, den sich der Kunde gedulden muss. Sagen Sie beispielsweise: „Ich schicke Ihnen die Information bis zum 10. dieses Monats.“ Und dann liefern Sie zwei Tage früher! Den Ruf, wirklich zuverlässig zu sein, bekommt ein Unternehmen erst, wenn sowohl Kommunikation als auch Lieferung zuverlässig sind. Bei Auftragseingang muss die Firma einen konkreten Termin nennen, bis zu dem das gewünschte Produkt geliefert oder die Dienstleistung erbracht wird. Und dieser Termin muss eingehalten werden. Ausnahmslos.

Praxis-Transfer

Gibt es bei Ihnen klare Vorgaben, welche verbindlichen Aussagen zu Lieferzeiten von allen Stellen im Unternehmen zu treffen sind?

Best Practice: Büromöbelhersteller

Das Unternehmen Geramöbel hatte eine geniale Idee, um sich gegenüber den Wettbewerbern ein echtes Alleinstellungsmerkmal zu verschaffen: Mit den „schnellsten Büromöbeln Europas“ setzt das Unternehmen mit Lieferzeiten von nur 48 Stunden innerhalb Deutschlands in der Branche den Maßstab. Büromöbel werden in der Regel in Fachgeschäften oder online gekauft – weniger in Möbelhäusern. Die Lieferzeit vom Hersteller an den Fachhandel beträgt in den meisten Fällen vier bis sechs Wochen. Dies liegt zum einen an der Produktionszeit, die aufgrund der Vielzahl an Varianten beträchtlich ist, zum anderen an der Auslieferung über eigene Lkw mit Spezialhalterungen, wobei die Touren voll sein müssen.

Geramöbel erkannte die Chance, dass man – wenn man sich auf die gängigsten Modelle beschränkt – kürzere Produktionszeiten schaffen, ein überschaubares Vorratslager halten und somit schneller liefern kann. Zudem ermöglichen es ausgereifte logistische Konzepte, die Lieferung in Bestzeit zu garantieren: Das Unternehmen versendet seine Möbel einfach mit freien Spediteuren, die auch andere Ware ausliefern und damit sofort versandbereit sind. Dies ist möglich durch eine Spezialverpackung, die keine speziellen Halterungen mehr erforderlich macht. Selbst über das umfangreiche Standardprogramm hinaus beträgt die Lieferzeit bei Geramöbel drei Wochen – was immer noch nahezu doppelt so schnell ist wie beim Wettbewerb.

Wartezeiten

Niemand mag lange warten. Es ist ein belegtes Phänomen, dass Wartezeiten nicht nur als langweilig, bedrückend (also in hohem Maße negativ), sondern zudem als besonders lang empfunden werden. So ist es möglich, dass die wahrgenommene Qualität Ihrer Dienstleistung wesentlich von der Wartezeit abhängt. Deren Länge wird tendenziell überschätzt, die der eigentlichen Transaktionszeit wird prinzipiell eher unterschätzt und ist so auch als Angebotsmerkmal weniger wichtig.

Kreativität ist Trumpf

Wo wartet Ihr Kunde? Etwa bei der Reaktion auf eingehende Nachrichten, bei Zahlungsläufen oder Lieferfristen? Hier schlägt Kopf Kapital. Kreativität ist Trumpf. Es gibt so viele Kleinigkeiten, mit denen Sie Ihrem Kunden das Gefühl geben können, dass seine Zeit genauso wertvoll ist wie Ihre.

Wartezeiten ankündigen

Nehmen Sie sich den Europa-Park in Rust als Beispiel. Wenn man sich dort mit seinen Kindern an einem Wochenende in den Ferien einfindet, kommt man nicht umhin, sich vor den Fahrgeschäften in lange Schlangen einzureihen. Schlange stehen ist per se vergeudete Lebenszeit. In dem Fall aber hat man aus der Not eine Tugend gemacht und informiert die Besucher durch das Aufstellen entsprechender Tafeln zumindest über die zu erwartende Wartezeit. Darauf steht dann beispielsweise: „Ab hier noch 90 Minuten." An und für sich wäre das ein eindeutiges Signal, um dieses Fahrgeschäft weiträumig zu meiden. Aber was tun, wenn Ihr Kind Sie zielgerichtet genau an das Ende dieser Schlange zieht? Kinder haben nun einmal ein anderes Zeitgefühl – und gleichzeitig eine so überzeugende Art. So harren Sie der Dinge, die da – irgendwann vielleicht – kommen werden. Dennoch finden Sie unter den Hunderttausenden Besuchern täglich nur fröhliche Gesichter. Denn die entscheidenden Tricks des erfolgreichen Freizeitparks sind: Während Ihre Erwartung mittlerweile bereits im Keller angelangt ist, weil Sie sich auf eineinhalb Stunden Wartezeit eingestellt haben, hält Sie der Betreiber durch das Aufstellen immer weiterer Schilder bei Laune. Motiviert durch Aufschriften wie „Ab hier noch 60, 45, 30 Minuten" usw. verbietet es sich irgendwann von selbst, abzubrechen, da man zu diesem Zeitpunkt ja bereits mehr als 50 Prozent der Wartezeit erfolgreich absolviert hat. Aber jetzt kommt das Entscheidende: Irgendwann landen Sie tatsächlich ganz vorne. Und dieser Zeitpunkt liegt immer um einiges vor dem ursprünglich angekündigten. Das Verrückte: Sie jubeln innerlich, weil Sie nur 75 Minuten warten mussten, obwohl 90 angekündigt waren. So leicht kann es sein. Auf diesem Weg macht man Kunden glücklich.

Wenn Wartezeiten unvermeidlich sind, unterrichten Sie Ihren Kunden frühzeitig darüber. Wird der Kunde sofort, wenn Schwierigkeiten auftreten, informiert im Sinne von „Tut uns leid, die Sendung verzögert sich um eine Woche, weil ein Bauteil nicht rechtzeitig vom Zulieferer gekommen ist", dann weiß er, woran er ist. Aber er ärgert sich trotzdem.

Praxis-Transfer

Schaffen Sie Zeitpuffer

Fragen Sie sich: Wo wartet Ihr Kunde? Wo gibt es unumgängliche Wartezeiten? Wie können Sie diese subjektiv verkürzen? Beispielsweise kündigen Sie Wartezeiten frühzeitig an und erhöhen dabei die veranschlagte Zeit, um Ihre Kunden dann durch eine schnellere Ausführung positiv zu überraschen.

Kundenservice

Best Practice: Autohaus

Der Geschäftsführer eines Messeveranstalters aus Karlsruhe berichtete einmal von folgendem Erlebnis: Als er von seinem Wohnort in Baden-Baden auf dem Weg zu einem wichtigen Termin in seinem Büro in Karlsruhe war, streikte sein Audi knapp 50 Kilometer nach dem Start kurz vor der Autobahnausfahrt. Kurzerhand nahm er Kontakt mit dem Baden-Badener Autohaus auf, um sich nach einer Lösung für das Problem zu erkundigen. Vor allem der Termindruck saß ihm natürlich im Nacken. Doch das Autohaus bewies außerordentliche Kundenfreundlichkeit und Serviceorientierung: Innerhalb von gerade einmal 28 Minuten war ein Abschleppwagen mit einem Ersatzfahrzeug auf dem Hänger vor Ort und am gleichen Abend stand das Fahrzeug abholbereit in der Werkstatt. Können Sie sich vorstellen, dass der erfolgreiche Geschäftsmann nach dieser positiven Erfahrung sämtliche Fahrzeuge seines Fuhrparks je irgendwo anders bestellen würde?

Daran erkennen Sie professionell geführte Unternehmen: dass sie in Echtzeit auf die Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren und damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihrer Konkurrenz haben.

Praxis-Transfer

Selbsttest Kundenservice

- Öffnen Sie Ihre Geschäfte, Filialen, Kundenbüros bereits fünf Minuten vor den offiziellen Öffnungszeiten?
- Wird das Telefon in Ihrem Unternehmen spätestens nach dem dritten Klingeln abgehoben?
- Erfolgt die Erledigung einer Beschwerde in maximal 48 Stunden?
- Werden E-Mails innerhalb von 24 Stunden beantwortet?
- Auf welchen Wegen erreichen Sie die Anfragen Ihrer Kunden?
- Innerhalb welcher Zeit werden An- und Rückfragen Ihrer Kunden beantwortet und wie stellen Sie diese Reaktionszeit sicher?
- Ergreifen Sie Maßnahmen, um unvermeidliche Wartezeiten zu verringern?



Take-aways

- Schnelligkeit ist der wichtigste Faktor für Kundenzufriedenheit.
- Übertreffen Sie die Erwartungen Ihrer Kunden und überraschen Sie mit schneller Reaktion.
- Informieren Sie frühzeitig über unvermeidliche Wartezeiten.