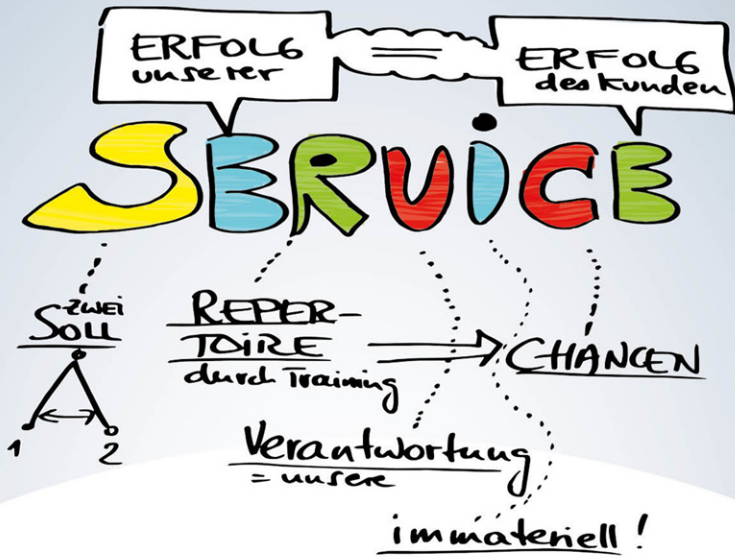


VERA F. BIRKENBIHL



BIRKENBIHL ON SERVICE

Mit 47 Fallbeispielen
und konkreten
Handlungsalternativen

Vera F. Birkenbihl

Birkenbihl on Service

Mit 47 Fallbeispielen und konkreten
Handlungsalternativen

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

Auf Wunsch der Autorin erscheint der vorliegende Text in der alten Rechtschreibung.

1. Auflage 2019

© 2019 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2005 by Vera F. Birkenbihl. Die vorherige Auflage erschien bei Econ unter dem Titel *Birkenbihl on Service*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Maria Wittek, München
Umschlagabbildung: Vera F. Birkenbihl
Satz: Helmut Schaffer, Hofheim a.Ts.
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-742-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-96267-100-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-96267-101-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Hier geht's los	7
Ein Buch oder ein Seminar?	
Beides, ein Buch-Seminar!	7
Hinweis	10
TEIL I: Grundlagen.....	13
Aufgabe 1: Kunde König – König Kunde?	14
Aufgabe 2: (KaWa) SERVICE.....	14
Fallbeispiel: Versicherungen.....	18
Die Kunden-Erwartung	24
Kunde – König?.....	26
Eine neue Ära?.....	36
Ein IST-Zustand und zwei SOLL-Zustände?.....	58
IST vs. SOLL: Pre-Sales	60
IST vs. SOLL: Sales	64
IST vs. SOLL: REKLAMATIONEN	65
MATERIELL oder IMMATERIELL? Oder: Reklamation als Erfolgsfaktor?.....	70
Zwischenspiel: Kommunikations-Kaizen®	83
Systematische Verbesserung von Service-Situationen	84
Teil II: SERVICE-Management.....	101
Aufgabe 1: Das KaWa »KUNDE«.....	103
Aufgabe 2: Sieben Service-Fragen	104
Aufgabe 3: Das BERUFE-ABC	106
Besprechung der Aufgaben	109
Aufgabe 1: Das KaWa »KUNDE«.....	109

Antworten auf Service-Fragen 1 bis 3.....	114
REKLAMATION (Auflösung Frage 4).....	119
Kunden als Info-Quelle? (Auflösung SERVICE-Fragen 5 bis 7).....	125
Aufgabe 3: Das BERUFE-ABC (Was so eine kleine ABC-Liste über SERVICE aussagt ...).....	130
18 Service – Fallbeispiele	136
8 Negativ-Beispiele zum Ver-GLEICH	137
10 Positiv-Beispiele, die Mut machen!	146
Die Strategie von Barbara GLANZ – eine ganz persönliche Note	155
Anhang.....	163
Merkblatt Nr. 1: ABC-Technik.....	164
1. Intro ABC.....	164
ABC-Spiel: Erste Inventur	165
PROTOKOLLE mit Hilfe von ABC-Listen?	173
Merkblatt Nr. 2: KaWa-Technik	176
Intro KaWa	176
Erste ÜBUNG	180
Beispiel-KaWa.s•	180
KaWa-Techniken im Alltag.....	183
Literaturverzeichnis.....	185
Stichwortverzeichnis.....	187

Hier geht's los

Dieses Buch besteht aus drei Teilen: **TEIL I** enthält neben dieser kurzen Einführung eine Standortbestimmung, die oft immer noch völlig falsch eingeschätzt wird (es sind die GRUNDLAGEN aus meinen Service-Seminaren). Mit manchen dieser Ideen stand ich vor zwei Jahrzehnten noch ziemlich alleine, inzwischen aber nimmt die Zahl jener, die bereit sind, darüber nachzudenken, endlich zu! Es folgt ein kurzes **Zwischenstück** (Kommunikations-KAIZEN). Hier publiziere ich erstmals eine besondere Technik, mit der wir unser Kommunikations-Verhalten (in puncto Verhandlungsstrategie oder SERVICE-Kommunikation) überprüfen und schrittweise verbessern können.

Teil II wendet sich vor allem an Service-Managerinnen (und solche, die es werden wollen).

Im Gegensatz zu einigen meiner Bücher der letzten Jahre ist dieses Buch LINEAR angelegt, also lesen Sie es bitte in der vorgegebenen Reihenfolge. Besonders wichtig dabei sind die vielen Fallstudien – manche benötigen nur einige Zeilen, enthalten aber eine wichtige Botschaft, andere laufen über mehrere Absätze oder gar Seiten. Auf der folgenden Seite finden Sie einen Überblick über alle Fallbeispiele, damit Sie später jedes schnell wiederfinden können.

Ein Buch oder ein Seminar? Beides, ein Buch-Seminar!

Falls dies Ihr erstes Birkenbihl-Buch ist, das Sie in Händen halten, müssen Sie nur eines wissen: Machen Sie bei den kleinen

INVENTUR-ÜBUNGEN aktiv mit (hier sind Sie noch unbefangen, Sie wissen noch nicht genau, wo es »hingehen« soll). So erfahren Sie am meisten darüber, was Sie derzeit tatsächlich wissen oder denken.

Teil I: GRUNDLAGEN

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1 Versicherungen (Seite 18) | 8 WATERMAN – Der Koffer des Filmprojektors (Seite 71) |
| 2 Supermarkt in England (Seite 41) | 9 WATERMAN – CD-Player mit Lautsprechern (Seite 73) |
| 3 Kunden-Rechte (Seite 46) | 10 Heizungsmonteur I (Seite 74) |
| 4 Audio-Kassetten-Kauf (Seite 49) | 11 Sportgeschäft (Seite 75) |
| 5 Portabler PC (Seite 60) | 12 Tom PETERS – VW (Seite 76) |
| 6 Avis – Rent a Car (Seite 62) | 13 FAX-Gerät (Seite 77) |
| 7 Citibank (Seite 63) | |

Zwischenspiel: Kommunikations-KAIZEN®

- | | |
|---|---|
| 14 Die neue Festplatte (Seite 85) | 16 Islamische Frauen haben keine Rechte! (Seite 94) |
| 15 Die Unternehmensberaterin (Seite 90) | 17 Das weiße Weiß (Seite 97) |

Teil II: SERVICE-MANAGEMENT

- | | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 18 Ein Autohaus (Seite 117) | 23 Studie (Seite 140) |
| 19 Computer-Hotline (Seite 125) | 24 Grafik-Programm (Seite 140) |
| 20 Telefonauskunft (Seite 135) | 25 Bfg Bank (Seite 142) |
| 21 Rollstuhlfahrer (Seite 137) | 26 Deutsche Post AG (Seite 143) |
| 22 Seminarveranstalter (Seite 138) | 27 Autosalon (Seite 143) |

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 28 Tom PETERS (Seite 144) | 38 Ober (Seite 153) |
| 29 SAS (Seite 146) | 39 American Airlines (Seite 155) |
| 30 Federal Express (Seite 147) | 40 Gepäck-Mann (Seite 156) |
| 31 AT&T (Seite 148) | 41 Thought of the day (Seite 156) |
| 32 Tesco (Seite 149) | 42 Snoopy-Fan (Seite 158) |
| 33 Stew LEONARD (Seite 149) | 43 Abgefallene Blüten (Seite 158) |
| 34 Freundschaftsservice (Seite 151) | 44 Staubsaugervertreter (Seite 159) |
| 35 Carl SEWELL (Seite 151) | 45 Altenpflegerin (Seite 160) |
| 36 Buchhandlung (Seite 152) | 46 Seminar-Teilnehmerin (Seite 161) |
| 37 Hausbank (Seite 152) | 47 Heizungsmonteur II (Seite 161) |



**Dieses Piktogramm
kennzeichnet Fallbeispiele**

Diese kleinen Übungen wurden für Seminare entwickelt und haben sich inzwischen gut bewährt. Wenn Sie aktiv mitspielen, dann »bringt« Ihnen der jeweils nachfolgende Text wesentlich mehr. So kann ein aktiver Lernprozeß stattfinden (wie im Workshop, ohne daß Sie bewußt »lernen« müßten).

Es gibt nur ein **einziges erstes Mal**, also profitiert man am meisten, wenn man sich beim ersten Lesen darauf »einläßt«. Im Seminar fällt das leichter, weil alle anderen auch mitmachen (eine Frage beantworten, eine kleine Liste von Assoziationen notieren), ehe der Referent vorne weiterspricht. Beim Buch-Seminar ist

die Versuchung, umzublättern, ziemlich groß. Deshalb hilft eine Grundsatz-Entscheidung: aktiv mitzumachen. Es ist Ihr Buch und Ihre Entscheidung ... Falls Sie zu mehreren lesen und sich miteinander austauschen, gewinnen Sie den Vorteil von Gruppen-Diskussionen (im Seminar) als zusätzlichen Bonus. Sie entscheiden.

Der folgende Hinweis ist identisch mit dem in meinem Buch Birkenbihl an Management. Im Zweifelsfall kennen Sie ihn also schon (dann lesen sie bitte auf Seite 11 weiter).

Hinweis

Wenn man seit 35 Jahren Workshops, Seminare, Kongreßbeiträge und Coachings »macht« und in diesen Jahrzehnten einige Bücher, Audio-Kurse, Mitschnitte von Live-Veranstaltungen (VHS und DVD), sogar einen richtigen FILM (Das erfolgreiche Meeting) veröffentlicht hat, dann teilen sich die LeserInnen eines neuen Buches in zwei Gruppen: Entweder dies ist Ihre erste Begegnung mit diesem Autor (Grüß Gott, ich hoffe, das vorliegende Buch wird Ihnen viel Ent-DECK-er-Freude bereiten), oder aber Sie kennen schon das eine oder andere (Hallo, nett daß Sie wieder dabei sind). Alle »Neuen« werden sicher verstehen, daß ich spezielle Ansätze, Techniken etc. nicht in jeden Buch ausführlich erläutern kann. Erstens, weil die Seiten dieses Buches mit neuen Infos gefüllt werden sollen, zweitens, weil alte LeserInnen zu Recht Neues erwarten. Da aber auch Neue ein Recht haben, zu erfahren, was sie mindestens wissen müssen, um vom vorliegenden Buch profitieren zu können, stecke ich solche Infos in MERKBLÄTTER (ab Seite 155). Dorthin »springe«, wer zu einem Aspekt mehr wissen will (es gibt immer Hinweise auf ein Merkblatt), während die »Wiederholungs-TäterInnen« gleich weiterlesen können.

Es gibt in diesem Buch 2 Merkblätter: Schlimmstenfalls müssen Sie jedesmal kurz »springen« und ein Textstück lesen, das Sie

up-to-date bringt. Dieses modulare Vorgehen entspricht sowohl dem Zeitgeist als auch der Art, wie unser Gehirn funktioniert. Es ist für alle LeserInnen weit angenehmer, wenn jeder einem Buch zielgerichtet das entnehmen darf, was er oder sie braucht, statt daß (wie in der Schule) alle einen Textteil lesen müssen, weil EINIGE die Info gebrauchen könnten.

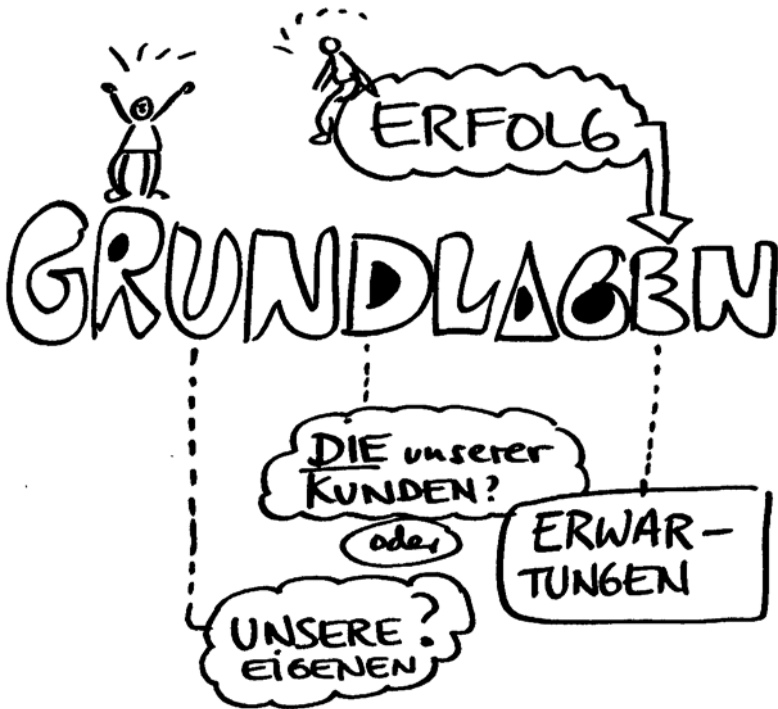
Nun wünsche ich Ihnen viel Ent-DECK-er-Freude! Und wenn noch Fragen auftauchen, bitte gern (s. HINWEIS auf SEITE 183). Gehen Sie dazu einfach auf meine Homepage (s. unten) in die Wandzeitung. Mit Hilfe der STICHWORT-SUCHE sehen Sie sofort, ob es Ihre Frage (mit meiner Antwort) bereits gibt. Andernfalls: Fragen Sie, und ich werde höchstpersönlich antworten. Ist das ein Angebot?

A handwritten signature in black ink that reads "Vera F. Birkenbihl". The script is cursive and fluid, with a large initial 'V'.

Vera F. Birkenbihl

www.birkenbihl.de

TEIL I: Grundlagen



Ich möchte Sie einladen, zwei kleine Aufgaben durchzuführen, deren Besprechung etwas später im Buch (bzw. Buch-Seminar) zu faszinierenden Einsichten führen kann. Es gilt zunächst, eine Idee durch eine kleine Zeichnung auszudrücken (dabei können einfachste Striche oder Strichmännchen die »Aussage« machen). Die meisten meiner Seminar-TeilnehmerInnen schaffen es (manche nach kurzem Zögern) und sind oft selbst erstaunt. Wollen Sie es versuchen? Dann bitte **jetzt und gleich**.

Aufgabe 1: Kunde König – König Kunde?

Versuchen Sie, die IDEE des Kunden als KÖNIG zu zeichnen. Sie können den Kunden als Strichmännchen anlegen oder durch eine **kleine Krone** symbolisieren, es geht um die Idee hinter dem Bild, nicht um die zeichnerische Gestaltung. Dies ist ein **DENK-TOOL**, nicht »Kunsterziehung«! Wie könnte man »König Kunde« zeichnen?

Jetzt möchte ich Sie einladen, anders, nämlich in Worten, zu denken, indem Sie ein Wort-Bild (sogenanntes KaWa*) anlegen. Es ist ganz einfach, wie Sie sofort sehen werden.

Aufgabe 2: (KaWa) SERVICE

Wir wählen einen Begriff und beobachten, welche Assoziationen zu den einzelnen Buchstaben des Schlüsselwortes in uns »auftauchen«. Diese notieren wir, indem wir ein Wort-Bild anlegen. Das kann z.B. so aussehen:

* KaWa, wenn Ihnen die Technik noch neu ist, vgl. MERKBLATT Nr. 2, Seite 166 ff.



Bitte versuchen Sie diese Denk-Technik (auf der nächsten Seite) mit dem Schlüssel-Begriff für unser Thema: SERVICE.

Ich weise darauf hin, daß es **nur ein einziges erstes Mal** gibt! Sie können nur vor dem Weiterlesen herausfinden, was Sie denken, ehe meine Gedanken Ihr Denken in eine bestimmte Richtung beeinflussen. Außerdem: Interessiert es Sie nicht selbst, welche Begriffe (mit den Anfangsbuchstaben des Wortes SERVICE) **ganz spontan** in Ihnen auftauchen? Dann machen Sie mit und »KaWan« Sie SERVICE!

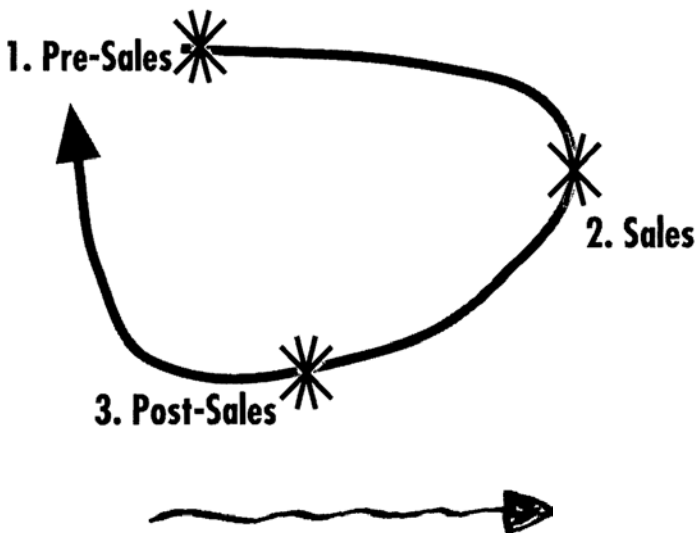
SERVICE

* Wenn Sie Ihre Ideen eingetragen haben, können Sie sie auf Seite 101 mit meinen vergleichen.

Jetzt können wir uns dem Thema inhaltlich nähern. Wenn wir über **Kundenbeziehungen**, **Total Quality** oder **Service** nachdenken, können sich unsere Gedanken immer auf drei Bereiche beziehen:

1. **Pre-Sales** (wörtlich: »vor dem Verkauf«),
2. **Sales** (also das eigentliche **Verkaufsgespräch**) sowie
3. **Post-Sales** (alles, was **nach** dem Abschluß passiert).

Im optimalen Fall handelt es sich um einen **Kreislauf**, weil die **Post-Sales-Phase** nach einem erfolgreichen Verkauf graduell in die nächste **Pre-Sales-Phase** des nächsten erfolgreichen Verkaufes übergeht, wenn der Kunde später bei uns wieder oder weiter kauft*.



* WIEDER kaufen = neue Produkte; WEITER kaufen = regelmäßig nachbestellen, was verbraucht wurde.

Frage: Wo liegt der Schwerpunkt Ihrer Arbeit?

- a. Pre-Sales
- b. Sales
- c. Post-Sales
- d. nicht zutreffend, wir verkaufen nichts ...*

Es könnte sehr interessant sein, einige Ihrer KollegInnen einzuladen, die beiden kleinen Aufgaben (oben) und die Frage ebenfalls anzugehen, so daß Sie die Ergebnisse vergleichen können. Falls Sie dieses Buch als Buch-Seminar nutzen, würden Sie zuerst sehen wollen, was **andere** in das KaWa schreiben (bzw. wie sie antworten), bevor Sie weiterlesen. (Natürlich kann ein Vergleich auch später noch interessant sein, nur das Aha-Erlebnis fällt dann meist kleiner aus.)

Die Seminar-Erfahrungen zeigen immer wieder, daß viele MitarbeiterInnen, welche die 4. Möglichkeit (d. = nicht zutreffend) angekreuzt haben, sich **irren**. Wer dieses Buch liest, müßte eigentlich mindestens die Menschen, für die er/sie arbeitet, als KundInnen sehen, auch wenn er oder sie »nur« seine/ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellt – das ist Ihre **Dienstleistung**. Dafür bekommen Sie ein Honorar (Lohn, Gehalt, Salär, Tantieme etc.) bezahlt. Deshalb sollten Ihre KundInnen ein gewisses **Recht auf Ihre beste Leistung** haben, selbst wenn Sie firmen- oder organisationsintern jemandem »zuarbeiten«. Also befinden Sie sich eigentlich in der **POST-SALES-Phase**: Man hat Sie »eingekauft«, und Sie hoffen, daß man keinen anderen Anbieter (in einem Billiglohn-Land oder durch Outsourcing) mit den Aufgaben beauftragt, die Sie derzeit durchführen (dürfen). So wie viele MitarbeiterInnen innerhalb ihrer Firma (Organisation) **keine echte Service-Einstellung**

* MERKE: Auch eine Service-LEISTUNG muß von jemandem »gekauft« werden.

haben, so fehlt diese auch bei vielen Firmen den KundInnen gegenüber. Was besonders schlimm ist, ist die Tatsache:

- ⋮ Die meisten Firmen sind sich keiner Schuld bewußt, wenn
- ⋮ sie die Zeit und Nervenkraft ihrer KundInnen vergeuden,
- ⋮ wenn sie auf deren Gefühlen herumtrampeln wenn sie die
- ⋮ Kundenbeziehung ruinieren, wie das nachfolgende echte
- ⋮ Fallbeispiel (stellvertretend für hunderttausende) zeigt.

Fallbeispiel: Versicherungen

Dieser Fall kommt aus dem Bereich **Versicherungen** und ist daher für **jeden Menschen** nachvollziehbar, denn: Wenn Sie nicht im Versicherungsmarkt tätig sind, sind Sie doch in der Regel Versicherungsnehmerin, also Kunde oder Kundin! Die Story beginnt mit einer **optimalen Ausgangsposition**, denn dieser Kunde



trat von sich aus an das Unternehmen heran, weil er seinen Versicherungsschutz freiwillig erhöhen wollte. Besser kann es doch gar nicht kommen. Also müßte es sich um ein Paradebeispiel für einen erfolgreichen **Abschluß** (SALES-Phase) handeln. Eigentlich. Nur, Kunden denken, Versicherer lenken ... Bitte versetzen Sie sich bewußt in die Rolle des Versicherungsnehmers, wenn Sie weiterlesen. Der Fall beginnt in der POST SALES-Phase, denn dieser Herr war bereits Kunde mit mehreren aktiven Policen bei dieser Versicherung; eine davon möchte er aufstocken. Es geht also von POST-SALES der **alten Police** in eine **neue Pre-Sales-Phase**. Der Kunde **schreibt**:

Nach meiner Heirat und wegen der bevorstehenden Geburt unseres ersten Kindes überlegten wir, daß wir unseren Versicherungsschutz und die Altersversorgung unserer neuen Familiensituation anpassen sollten. Am einfachsten schien es

mir, meine bereits bestehenden Lebensversicherungen zu erhöhen. Also wandte ich mich an die beiden Versicherungen mit verschiedenen Fragen zum Wert der jeweiligen Policen und zu möglichen Anpassungen...

Nach 10 Tagen erhielt ich (von einer der beiden Gesellschaften) ein sinnvolles Angebot mit dem ausführlichen Hinweis auf **Beratung und Information**. Nachdem ich mich (auch) über Angebote anderer Gesellschaften informiert hatte, **nahm ich das Angebot dieser ersten Gesellschaft an**. Nach einer weiteren Woche erhielt ich ein Schreiben, daß noch offene Fragen zu klären wären und sich der zuständige Außendienst-Mitarbeiter **umgehend** mit mir in Verbindung setzen würde. Es waren zwischen meiner ersten Anfrage und diesem Schreiben fünf Monate vergangen, die Geburt unseres Kindes stand unmittelbar bevor.

Wir nähern uns der **Sales-Phase**. Zur Erinnerung: Dieser Kunde **will ja!**

Der »versprochene« Außendienst-Mitarbeiter meldete sich, und wir vereinbarten einen Termin. Zu diesem ... erschien er freundlicherweise mit Blumen, dafür eine halbe Stunde zu spät. Nachdem er mir eröffnet hatte, daß da leider vieles schiefgelaufen sei und er mit der zuständigen Sachbearbeiterin gesprochen habe, präsentierte er mir ein an mich adressiertes Schreiben mit einem **völlig anderen** Angebot, ein Schreiben, das ich nie erhalten hatte. Er wollte ... unbedingt das Schreiben mit dem ersten Angebot seiner Gesellschaft, das ich ja zwischenzeitlich **schriftlich angenommen hatte**, an sich nehmen. Er erklärte, daß (auch) er sich nicht mehr auskenne ..., sich erst ... kündigt machen müsse und im übrigen am Folgetag in der Zentralverwaltung sei **und die Angelegenheit in meinem Sinn lösen möchte – versprechen könne er aber auch nichts!** Die meiste Zeit des Gesprächs verwendete er dafür, mir von den Problemen mit seiner Frau und

seinen Söhnen zu berichten und von den Schwierigkeiten des Außendienst-Mitarbeiter-Daseins.

Falls gerade die letzte Aussage für Sie unglaublich klingt, so muß ich leider bestätigen: Ein Mensch, der in erster Linie an sich selber denkt, tut dies **immer**; egal mit wem er gerade spricht. Wenn ein so gelagerter Verkäufer oder Berater derzeit private Sorgen hat, dann besteht die Gefahr, daß er seine Probleme jedem erzählt, auch seinen Kunden. Aber lesen wir weiter, wie der Fall sich entwickelte:

Wir vereinbarten, daß er sich spätestens in zwei bis drei Tagen wieder melden würde. Aber in den nächsten **Wochen** gab es kein Lebenszeichen mehr. Etliche Telefonate landeten beim Anrufbeantworter dieses Mitarbeiters. Meine Bitte um baldigen Rückruf erfüllte er **nicht**. Stattdessen erhielt ich ... drei Wochen später von der Verwaltung wiederum das **zweite, nicht akzeptable Angebot** mit der Aufforderung, bei eventuellen Fragen wieder anzurufen. Darauf schrieb ich der Gesellschaft ... und **teilte zum zweiten Mal mit**, daß ich das erste Angebot bereits vor drei Monaten angenommen hatte und das zweite Angebot nicht akzeptabel fände. Außerdem wäre ich nun ärgerlich und sei das Verwirrspiel mit den verschiedenen Angeboten endgültig leid. **Aufgrund der mangelnden Kompetenz kündigte ich** die mit der ersten Lebensversicherung verbundenen Zusatzversicherungen und stornierte die früher erteilten Einzugsermächtigungen ... Einige Tage später fand ich am Sonntagabend einen **handschriftlichen** Zettel des Außendienst-Mitarbeiters in meinem Briefkasten, an meine Frau gerichtet(!), in dem der Mitarbeiter erklärte, daß auch er nichts tun könne und ich mich an die Verwaltung wenden solle, mit der er zwischenzeitlich auch gesprochen habe.

Bis jetzt hatte nicht nur der Außendienst-Mann der Versicherung Mist gebaut, auch die Innendienstler hatten schon einige Böcke geschossen, aber jetzt kommt der Kapitalhirsch! Lesen Sie weiter: