

Warteschleife

Warum schlechter Service Unternehmen ruiniert

Von Tom König

Das Internet hat einen beispiellosen Preiskampf entfacht. Unternehmen sparen deshalb immer häufiger am Kundendienst. In vielen Branchen ist der Service mittlerweile so schlecht, dass er das komplette Produkt wertlos macht.

Die einfachen Fragen sind immer am schwersten zu beantworten. Eine von ihnen lautet: "Warum ist der Service so schlecht geworden?"

Die Frage lässt mich jedes Mal nach Luft schnappen. Es gibt kein umfassendes Modell, das die gesamte Misere erklärt. Oder doch? Hier ein Versuch.

Warum wir in der Warteschleife schmoren, lässt sich mit Hilfe einer Beispielbranche erklären, den Fluglinien. Deren Geschäftsmodell basierte jahrzehntlang darauf, Kunden teure Tickets zu verkaufen, wenn die Maschine voll, und billige, wenn sie leer war.

Möglich war dies, wie der Unternehmensberater Patrick Stähler sehr schön dargestellt hat, aufgrund einer Informationsasymmetrie: Lufthansa besaß einen IBM-Großrechner, der stets den höchsten erzielbaren Ticketpreis ermitteln konnte. Der Kunde besaß Bleistift und Papier.

Dann kam das Internet. Plötzlich hatten die Passagiere mehr Rechenpower zur Verfügung als die gesamte Luftfahrtbranche. Die Informationsasymmetrie kehrte sich um. Dank unzähliger Flugpreis-Vergleichsportale konnte nun der Kunde stets den niedrigsten Preis finden.

Anstatt ihr nicht mehr realitätstaugliches Ticketmodell einzumotten, spielten die Fluglinien als Antwort die Preiskarte. Das ging natürlich nur, weil sie parallel ihre Kosten senkten, sprich: ihren Service zusammenstrichen.

Marken, die keine mehr sind

Das Ergebnis dieser Abwärtsspirale: Wer heute von München nach London fliegt, dem ist es schnurz, ob das daumennagelgroße Logo neben dem von der Suchmaschine ausgeworfenen niedrigsten Preis nun blau-gelb, rot-weiß oder orange ist. Fluglinien besitzen keinen erkennbaren Markenkern mehr; sie sind nur noch leere Hüllen, auf denen ein kreisbuntes Preisschild klebt.

Während bei den Airlines bereits das Endstadium erreicht ist, läuft der Prozess in anderen Branchen noch. Das Internet hat in allen Sektoren für gnadenlose Transparenz gesorgt. Um dem daraus resultierenden Preis- und Kostendruck standhalten zu können, dezimierten mehr und mehr Unternehmen Kundenservice und andere "weiche" Qualitätsfaktoren ihrer Produkte. Banken wurden dadurch auf ihren Tagesgeldsatz reduziert, DSL-Anbieter auf ihren Flatrate-Tarif.

Lange Zeit bemerkten weder Firmen noch Kunden die Nachteile dieser Entwicklung - so wie ein Frosch, der in einem sich langsam erwärmenden Wasserbad sitzt. Die Vorteile der niedrigen Preise schienen zu überwiegen. Dass man manchmal etwas länger in der Hotline hing, dass mitunter ein verärgelter Kunde kündigte - das schien nicht so schlimm.

Es hätte uns eigentlich klar sein müssen, dass es nicht ewig so weitergeht.

Produkte, die keinem mehr nutzen

Denn irgendwann werden Produkte durch das Fehlen jeglicher Serviceinfrastruktur so grottig, dass sie de facto nicht mehr verwendbar sind. Was nutzt einem ein superbilliges Smartphone, wenn das dazugehörige UMTS-Netz nicht funktioniert und dieser Umstand den Anbieter nicht interessiert? Welchen Wert hat ein Geschäftsreisen-Flugticket, wenn die Airline chronisch verspätet landet?

Überhaupt keinen. Ergo sinkt der Preis, den man dafür zu zahlen bereit ist, in Richtung null.

Für mich gibt es bereits etliche solcher Nicht-Produkte. Auf meiner privaten schwarzen Liste steht eine ganze Reihe von Firmen, deren Service so unterirdisch war, dass ich sie für keinen Schnäppchenpreis der

Welt je wieder nutzen würde. Aus Hunderten Leserzuschriften gewinne ich den Eindruck, dass inzwischen viele Menschen derartige Blacklists unterhalten.

Unternehmen, in die keiner mehr investiert

Die zweite oft gestellte Frage, lautet: "Wann wird das mit dem Service denn endlich wieder besser?"

Vielleicht schon bald.

Durch das Web wird erstmals offenbar, was für ein Massenphänomen schlechter Service geworden ist. Als beispielsweise eine **Vodafone**-Kundin auf der Facebook-Seite des Unternehmens schrieb: "Sobald meine Verträge auslaufen, wird alles gekündigt!!!", **erhielt ihr Post umgehend 145.000 "Likes"**.

Das sind Dimensionen, bei denen es einem als Firma kalt den Rücken hinunter laufen muss. Es ist in den vergangenen Monaten viel über die vermeintliche Macht des Shitstorms geschrieben worden. Ich glaube nicht, dass Internet-Kundenproteste per se zu besserem Service führen. Helfen wird uns Kunden vielmehr jemand, von dem wir eigentlich keine Hilfe erwartet hätten: der renditegeile Aktionär.

Der Service ist mancherorts inzwischen so schlecht, dass er das Geschäft bedroht. Und da verstehen Investoren keinen Spaß. Ein Vorstand, der seinen Großaktionären keine Antwort auf die Frage liefern kann, warum ein Viertel der Kunden seine Marke zum Kotzen findet, wird über kurz oder lang ebenso gefeuert wie der Boss einer Fluglinie, der wegen Serviceproblemen die Passagiere davonlaufen. Dahinter steckt keine Kunden- oder gar Menschenfreundlichkeit, sondern kühles kapitalistisches Kalkül.

Es ist paradox: Internet-Transparenz und Profitorientierung haben uns den schlechten Service beschert. Und sie werden es auch sein, die uns irgendwann wieder davon erlösen.

Hatten auch Sie ein besonderes Serviceerlebnis? Dann schreiben Sie an warteschleife@spiegel.de.

URL:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/tom-koenig-wann-gibt-s-mal-wieder-richtig-service-a-880072.html>

© SPIEGEL ONLINE 2013

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH