

MARKETING

Wenn Unternehmen sich täuschen. Gemäss einer Studie von Bain glauben 80 % der Unternehmen, dass sie ihre Kunden begeistern. Fragt man hingegen die Kunden, ergibt sich ein konträres Bild.



Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden sind Chancen, um Servicekultur zu leben.

EIN GESPRÄCH MIT PETRA RÜEGG VON ANCILLA SCHMIDHAUSER*

Gewiss kennen Sie diese Situation: Sie haben ein Produkt gekauft, doch es funktioniert nur eingeschränkt. Sie rufen die Servicenummer an. Es ist kurz vor 17 Uhr und Sie haben Glück, denn es nimmt jemand das Telefon ab. Der Mitarbeiter bemüht sich, doch er ist nicht für dieses Produkt zuständig. Er verspricht, dass sich am nächsten Morgen ein Kollege zurückmeldet. Am nächsten Morgen meldet sich niemand. Auch nicht am darauffolgenden Tag, und auch nicht in den Tagen danach.

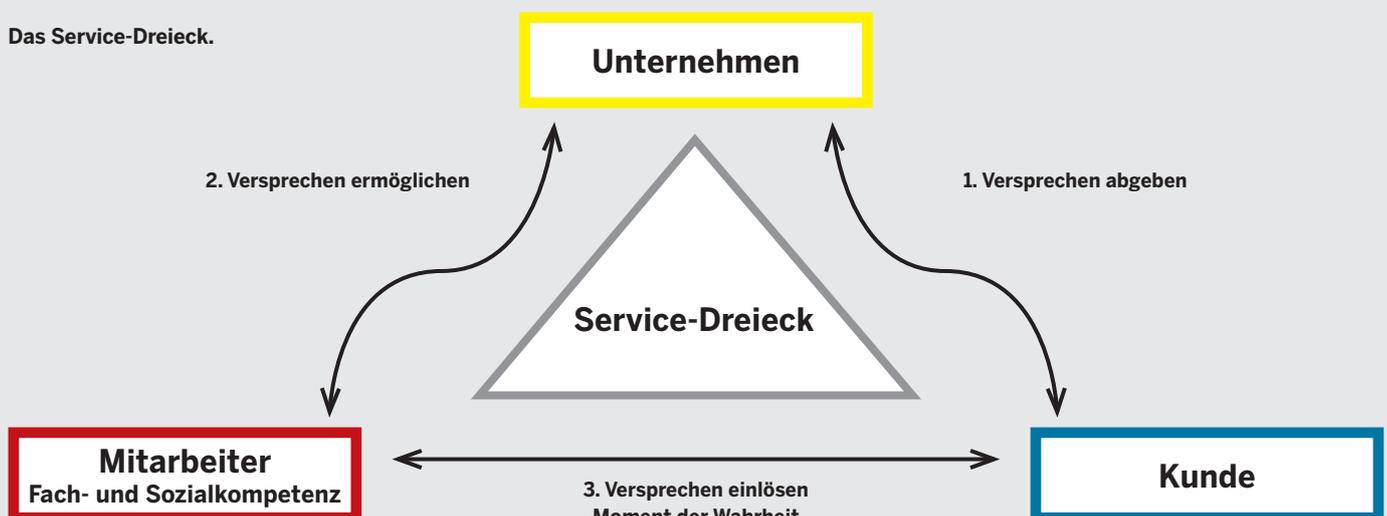
Zwischen Unternehmen und ihren Kunden gibt es Dutzende Schnittstellen: in der Beratung, beim Kauf, in der Nachkaufphase. Durch die Interaktionen zwischen Kunden und Mitarbeitenden des Unternehmens entscheidet sich, wie sich der Kunde fühlt und welchen Eindruck er oder sie vom Unternehmen hat. Interaktionen sind Chancen, um Servicekultur zu leben.

Servicekiller: Versprechen nicht einhalten. Unabhängig von der Position oder Aufgabe in einem Unternehmen, wer verspricht, ohne zu halten, ist ein Servicekiller. Wenn der oben erwähnte Mitarbeiter zusagt, dass am nächsten Morgen jemand zurückruft und dies nicht geschieht, dezimiert er das Vertrauen des Kunden. Auch wenn er die Nachricht an die zuständige Stelle weitergeleitet hat, diese sich aber nicht darum kümmert, sollte der Mitarbeiter dem Kunden zeigen, dass er sich bemüht und sich um sein Anliegen kümmert. Er würde so dem Kunden Wertschätzung entgegenbringen.

Servicekultur beinhaltet diese fünf wichtigsten Faktoren: Sympathie (Freundlichkeit, Empathie), Kompetenz, Vertrauen (Orientierung, Einfachheit, Qualität, Einhaltung von Versprechen), Erreichbarkeit und Effizienz.

Servicekultur ist Chefsache und eine Führungsaufgabe. In einem Unternehmen sind viele Menschen dafür verantwortlich, Servicekultur gegenüber den Kunden zu leben. In erster Linie ist Servicekultur Chefsache und eine Führungsaufgabe. Das bedeutet, dass eine kundenorientierte Vision und Strategie definiert ist und vorgelebt wird. Dabei sollte die Service-

Das Service-Dreieck.



kultur gesamtheitlich auf die Ziele abgestimmt und umgesetzt werden.

1:1 erlebbar wird die Servicekultur des Unternehmens durch die Mitarbeitenden und deren Servicementalität. Gradmesser ist deren Identifikation mit der kundenorientierten Vision und Strategie des Unternehmens und die Zufriedenheit im Job. Hinzu kommt die Fähigkeit, persönliche Tagesverfassungen professionell zu managen. Trainings sollten deshalb drei Komponenten beinhalten:

- > **Klärung der Sinnfrage:** Warum und was kann ich damit bewirken?
- > **Erlebbarkeit:** Selbst zu erfahren und zu erleben ist die beste Lerntechnik.
- > **Praxistransfer:** merkwürdige Metaphern können in der Praxis jederzeit abgerufen werden.

Laufend – nicht einmal. Mit einem Nachmittagskurs der Mitarbeitenden lässt sich Servicementalität nicht implementieren und leben. Mit dem Entscheid, die Servicekultur als Strategie zu definieren, sie vorzuleben sowie mit Humor, Herz und Leichtigkeit zu erfüllen, sind die Weichen gut gestellt. Ein solcher Entscheid führt zu einem stetigen und wirkungsvollen Lernprozess, zufriedenen Kunden, Weiterempfehlungen sowie treuen Kunden und damit zu mehr Erfolg.

Und der Mensch? Der Kunde ist immer noch Mensch, der Kundenservice situativ und individuell wahrnimmt. Jede Interaktion mit dem Kunden ist mit Emotionen verknüpft. Wir können uns gegenseitig mit unseren Reaktionen positiv oder negativ beeinflussen. Menschen fällen persönliche Entscheidungen immer im Kontext zu den eigenen Werten, Normen, Erwartungen, Wünschen und Bedürfnissen. Petra Rüegg identifiziert drei Fehler, die ein Unternehmen machen kann, um Kunden loszuwerden: fehlende Wertschätzung, Unfreundlichkeit, Ignoranz.

SERVICEKULTUR-TIPPS

- > Formulieren Sie positiv. Sagen Sie dem Kunden, was möglich ist.
- > Seien Sie konkret: Sagen Sie dem Kunden, bis wann er was erwarten darf.
- > Versprechen Sie nur, was eingehalten werden kann.
- > Wenn etwas dazwischen kommt, der Kollege doch nicht zurückrufen kann, die Lieferung doch später kommt, das Produkt doch nicht mehr verfügbar ist – melden Sie sich beim Kunden! Sagen Sie ihm, was Sie für ihn machen können.
- > Fragen Sie nach und trauen Sie sich offene Fragen zu stellen: Was kann ich Ihnen Schönes zeigen? So kann der Kunde entscheiden, was er von Ihnen erwartet, und Sie können entsprechend auf ihn eingehen.
- > Small-Talk ist die sympathischste Art, um Ihre Kunden besser einschätzen zu lernen.

PETRA RÜEGG



Petra Rüegg ist Inhaberin von QPM Marketing Services und darauf spezialisiert, Marketing- und Ausbildungsprojekte zur Förderung und Stärkung der Servicekultur in Unternehmen zu konzipieren, begleiten und die professionelle Umsetzung mit ausgewählten Fachexperten/Partnern sicherzustellen. In der Beratung und im Entwicklungsprozess arbeitet Sie mit dem pragmatischen Modell der ServiceCultureCanvas®

So sehr wir uns nach einer wertschätzenden und freundlichen Behandlung sehnen, scheint sie für Unternehmen in der Interaktion mit Kunden schwierig umzusetzen. Die folgenden Faktoren sind für die Schwierigkeiten bei der Umsetzung verantwortlich:

- > Fehlender Perspektivenwechsel bzw. die Fähigkeit, sich in die Situation des Kunden hineinzusetzen ist wenig trainiert (Empathie).
- > Fehlender Handlungsspielraum bzw. die Unsicherheit, den vorhandenen Handlungsspielraum zu nutzen (Bsp. Eigenverantwortung bei einer Reklamation mit angemessener Kulanz Kunden zufriedenzustellen).
- > Unzufriedenheit, d.h., der Mitarbeiter erlebt selbst zu wenig Wertschätzung und reagiert entsprechend uninteressiert auch auf Kunden.

Der kundenorientierte Mitarbeitende. Für die Umsetzung der kundenorientierten Strategie braucht es nicht nur entsprechende Strukturen, Prozesse, Expertise Hilfsmittel und Vorbildfunktionen, sondern auch Mitarbeitende, die gewisse Merkmale mitbringen:

- > **Gaptaker:** Sie handeln nicht nur im eigenen «Gärtli», sondern sind die perfekten Gastgeber, die an den Schnittstellen für den Kunden voraus- und mitdenken. Diese sogenannten T-People haben ein gutes Fachwissen und die Fähigkeit, sich leicht mit anderen Bereichen zu verknüpfen. Dabei werden Kommunikation, Wissensaustausch und Innovationspotential gefördert.
- > **Sunshiner:** Sie sind von Natur aus fröhliche, aufgeschlossene, interessierte Menschen, die gute Laune versprühen.
- > **Pacemaker:** Sie sind ideenreiche, lösungsorientierte Menschen, die gerne und gut improvisieren, neu kombinieren und innovieren.

Umsetzen, überprüfen, messen, lernen. Einmal aufgegleist und umgesetzt, erfordert Servicekultur eine regelmässige Sensibilisierung, Weiterentwicklung (Trainings) und Überprüfung, damit nachhaltiger Erfolg entsteht. Doch dann kann das Unternehmen im Wettbewerb mit erlebbarer Servicekultur bei Kunden punkten und begeistern.

* **Ancilla Schmidhauser** ist Trainerin, Vortragsrednerin und berät Unternehmen und Führungskräfte im Marketing und in Unternehmenskommunikation. Ihre Spezialität ist das Narrative Management und Storytelling.