

SI-Nachrichten Ausgabe September 2000

Spaß am Service bekommen
Der König ist tot - es lebe der Kunde

Was tun, wenn Mitarbeiter sich als "service-resistant" erweisen und gegen eine Entwicklung zum Dienstleister mauern? Was steckt dahinter? Wie bringt man Mitarbeiter dazu Freude am Service zu haben? Das erklärt Ihnen die Autorin Umberta Andrea Simonis, die für eine Servicekultur im Handwerk wirbt.

Jahrzehntelang wurden Verkäufer, Berater und alle anderen Mitarbeiter mit dem Bild vom "König Kunde" gequält. "Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns", hieß es in goldenen Lettern und der vielzitierte König Kunde saß auf seinem Thron. Sowohl im Mittelpunkt als auch auf dem Thron wurde der Kunde dann auch gerne alleine stehen und sitzen gelassen.

"Kunde König" ist eine altes Bild

So mancher Unternehmer mit oder ohne Unternehmensberater musste kapitulieren und gestehen: Meine Mitarbeiter sind nicht serviceorientiert. Die Mitarbeiter vielmehr gingen König Kunde systematisch aus dem Weg, ließen ihn fachlich auflaufen oder entwerteten ihn mit unfreundlichen Bemerkungen. Leicht nachzuvollziehen, denn wer möchte einem Kunden dienen, ihn hofieren, ihm gehorchen, sein Vasall sein? Leicht einzusehen ist auch, dass echte kundenfreundliche Begegnungen auf diesen verschiedenen Ebenen (unten - oben) nicht möglich sind. Hinzu kommt noch, dass der Kunde gar nicht König sein will, sondern lediglich gut und fair behandelt werden möchte. Das alte Modell König Kunde wird nun abgelöst von einem gleichberechtigten Bild: Der Kunde als Partner, Freund, Gast. Durchaus mit Rechten und Privilegien, aber auch mit Pflichten. Der Mitarbeiter steht auf derselben Ebene wie der Kunde und kann ihm nun ohne Aufschauen begegnen.

Partnermodell bei Kundenbeziehungen

Wie kann nun dieses neue Kundenbild eingeführt und gelebt werden? Eine zentrale Voraussetzung dafür ist, dass vor der Kundenorientierung die Mitarbeiterorientierung kommt. Einfach gesagt: Ein Mitarbeiter kann nicht freundlich und wertschätzend dem Kunden gegenüber auftreten, wenn er selbst nicht so im Unternehmen behandelt wird. Im Sinne eines "Wie Du mir, so ich euch" wird Frust und Aggression dann vom Mitarbeiter aus dem Unternehmen an die Kundenfront getragen und dort abgeladen. Zum anderen muss der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, stolz auf sein Unternehmen zu sein. Er muss das Gefühl haben, ausgewählt worden zu sein, eingebunden zu sein in die Entwicklung des Unternehmens, muss Kenntnis haben, was im Unternehmen läuft und wie es am Markt und im Vergleich zur Konkurrenz dasteht. Wichtig ist auch, dass man dem Mitarbeiter Weiterentwicklung und die Fähigkeit zur positiven Veränderung zugesteht, ja ermöglicht. Viele Unternehmen haben beispielsweise ihren Monteuren gegenüber eine oft geringe Einschätzung, unterstellen eine negative Grundhaltung und eine Lernunfähigkeit. Aussagen wie diese sind typisch: "Meine Leute sind nur aufs Geld aus, wenn wir sie nicht ständig kontrollieren, beschließen die uns nach Strich und Faden. Die kann man sowieso nicht mehr ändern, wenn man da was sagt, das geht da hinein und da hinaus."

Monteure wachsen mit Kundenkontakt

Tatsache ist aber, dass gerade Monteure sich im Kundenkontakt unglaublich positiv verändern und steigern können, wenn man ihnen vertraut und sie trainiert. Während Mitarbeiter im Verkauf oft gegen eine Erweiterung ihrer Fähigkeiten oder Veränderung in ihrer Arbeitsweise mauern - "Wir sind schon gut, woher sollte sonst der Umsatz kommen?" - nehmen Monteure ein Angebot der Weiterbildung (im Bereich Umgang mit Kunden) gerne an und freuen sich dann über positive Rückmeldungen der Kunden umso mehr (und natürlich auch über ein Vielfaches an Trinkgeld!).

Einstellung zum Kunden ist entscheidend

Entscheidend ist aber auch, wie man im Unternehmen über den Kunden denkt oder redet und welche Kenntnisse über seine Motive und Wünsche im Hause vorliegen. Das bleibt nicht folgenlos, wenn Kundinnen mit hohem Informationsbedarf als komplizierte Zicken beschrieben werden, die sowieso nichts merken, wenn das Eine oder Andere nicht so genau gemacht wird. Hier sollte erst einmal Sprachhygiene betrieben werden, denn wenn der Monteur zu einer angekündigten Superzicke fährt, kann man sich ausmalen, wie er mit ihr umgehen wird. Wichtig ist auch, die fundamentalen Motive und Wünsche der Kunden zu kennen, und sich auf sie einzustellen. Unpünktlichkeit ist erwiesenermaßen für Kunden die größte Unsitte, hier ist der Kunde (der ja seine Zeit, seinen Urlaub opfert) am empfindlichsten. Im Handyzeitalter ist aber jede Verspätung rechtzeitig zu klären. Am Beispiel des Monteurs lässt es sich sehr gut schildern, wie der Weg vom Arbeitnehmer zum Dienstleister gestaltet werden kann. Die Basis für eine Entwicklung des Monteurs zum Dienstleister ist, dass man ihm Veränderung überhaupt zutraut und dies fördert.

Mitarbeiter muss Sinn erkennen

Hier sind Trainings über externe Anbieter sinnvoll, da die bisherige Beziehung zum Chef meist nicht angetan ist,

dass hier unvoreingenommen Neues ausprobiert und gelernt werden kann. Verordnete Servicemaßnahmen wie zum Beispiel das Tragen von Überschuhen (an sich eine tolle Sache) werden dann ohne den notwendigen geistigen Überbau folgendermaßen quittiert: "Jetzt spinnt der Chef wieder! Was sollen wir denn noch alles machen!"

Monteure sind Visitenkarte

Was ist also zu tun um den Monteur zu einem eigenverantwortlichen Dienstleister weiterzuentwickeln? In speziellen Seminaren wird die herausragende Bedeutung des Monteurs innerhalb des Unternehmens herausgestellt und diskutiert. Er ist die meiste Zeit beim Kunden. In der Intimzone Wohnung oder Haus reagiert der Kunde oft am sensibelsten, womit der Monteur die größte Verantwortung hat und die Visitenkarte des Unternehmens schlechthin ist. Oft reagieren Monteure auf eine solche Wertschätzung und Anerkennung geradezu begeistert und mit Stolz. Fast hört man den Satz in der Luft: "Endlich wird meine wirkliche Bedeutung anerkannt!" Hier spürt man oft, dass Monteure viel zu wenig gelobt werden, sondern sich vor allem mit negativen Rückmeldungen auseinandersetzen müssen. Monteure werden traditionell auch vorrangig fachlich geschult, der zwischenmenschliche Aspekt im Kundenumgang wird massiv unterschätzt. Auf der Basis dieser Aufwertung seiner Person und Arbeit werden dann Verhaltensalternativen gelernt, Motive des Kunden zusammen erarbeitet, ein neuer serviceorientierter Auftritt beim Kunden entwickelt und in Rollenspielen eingeübt.

Weiche Faktoren für Kunden wichtig

Bald wird hier klar, dass der Monteur neben den fachlichen Qualitäten wesentlich andere Aufgaben im Bereich der Beziehungspflege und Kommunikation hat. In Gruppenarbeiten finden Monteure selbst heraus, dass sie die "weichen Faktoren", die Fähigkeit im Umgang mit Kunden, weit höher bewerten als die fachlichen Fähigkeiten, die sie als Selbstverständlichkeit beurteilen. Nervöse Hausfrauen und übereifrige Hausherren verlangen vom Monteur sichere Verhaltensweisen und Aktionen, die weit über den rein technischen Aufgabenbereich des Monteurs hinausgehen.

Bei Problemen einfach zuhören

Der Monteur lernt, wie er durch seine Verhaltensweise das Verhalten des Kunden steuern und beeinflussen kann, indem er zum Beispiel nervöse und eifrige Zeitgenossen eben umfassend informiert und beruhigt, um dann in Ruhe arbeiten zu können. Bei Fragen oder zusätzlich aufkommenden Themen oder Reklamationen lernt er, erst einmal zuzuhören und Verständnis für das Anliegen des Kunden zu zeigen, um dann eine Lösung vorzuschlagen oder mit seinem Unternehmen Kontakt aufzunehmen, um eine Lösung zu erfragen. Ein ungeschulter Arbeitnehmer würde hier sagen: "Das geht mich nichts an, das steht nicht auf dem Auftrag, das weiß ich nicht. "

Monteur in der Rolle des Präsentators

Bei der Abnahme übernimmt der Monteur sogar die Rolle des Präsentators und lässt den Kunden die Freude über den Kauf ausleben, in dem er genau alles erklärt, ausprobieren lässt und die Freude des Kunden teilt, ja ihn gewissermaßen zu seinem Entschluss bei seinem Unternehmen gekauft zu haben, gratuliert. Ein "normaler" Arbeitnehmer würde hier gehetzt sagen: "Also, ich wär jetzt fertig, ich bräucht noch eine Unterschrift!". Der Monteur sieht sich als Dienstleister in der Rolle des Fachmanns dem man vertrauen kann, und der das Beste für den Kunden möchte. Ist das Vertrauen des Kunden gewonnen, kann der Monteur nun als wohlmeinender Freund auch noch Leistungen und Produkte ansprechen die der Kunde zusätzlich brauchen könnte. Als Berater kann er so auch in den Verkauf eingreifen, was auch gerne gemacht wird, wenn ein straffes Prämiensystem dahintersteht. Er beeinflusst somit das Unternehmensgeschick, in dem er sich in die Auftragsbeschaffung einklinkt. Wenn übliche Arbeitnehmer möglichst namenlos und unerkannt ihre Arbeit tun (höchstens mit einem verblichenen Aufnäher am Arbeitskittel), so legt der fortgeschrittene Monteur Wert darauf, dass der Kunde seinen Namen kennt. So übergibt er bei der Begrüßung seine Visitenkarte und lässt sich am Ende der Montage ein persönliches Feedback auf seine Arbeit geben. Ein sehr gutes Mittel ist die so genannte Komplimentkarte. Ihm ist wichtig, dass er das ihm zustehende Lob auch bekommt oder einfach erfährt, wie der Kunde mit seiner Leistung und seiner Person zufrieden war. Über 50 % der Kunden nutzen solche Karten, um dem Monteur zu sagen, dass sie zufrieden waren. Diese Karten kommen ins Unternehmen zurück, haben einen bestimmten Geldgegenwert und diese Sonderprämie wird dann regelmäßig ausgezahlt. Es ist klar, dass dieser warme Regen von Lob und Anerkennung seitens des Kunden, aber auch seitens der Unternehmensleitung den Monteur dauerhaft motiviert. Kunden, die dann begeistert beim Unternehmen anrufen oder schriftlich in seitenlangen Briefen sich in den höchsten Tönen über die supernetten Monteure, die beim nächsten Auftrag unbedingt wieder kommen sollen, ergehen, gehören dann wohlthuend für alle zum unternehmerischen Alltag.

Know-how

Wie aus Mitarbeitern Dienstleister werden

Mit gutem Beispiel voran:

Die Unternehmensleitung muss sich als Dienstleister fühlen, diese Überzeugung im Unternehmen vorleben.

Mitarbeiterorientierung:

Die Werte, die die Mitarbeiter dem Kunden gegenüber leben sollen (Freundlichkeit, Höflichkeit, Engagement, Interesse, etc.) müssen innerhalb des Unternehmens, also auch dem Mitarbeiter gegenüber, gelebt werden.

Vertrauen:

Die Unternehmensleitung muss sich vom Schubladendenken befreien und Vertrauen in die Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter haben.

Investition:

Die Unternehmensleitung muss in den Lernprozess investieren und damit die Wichtigkeit dieser Veränderung dokumentieren.

Kooperation:

Alle Bereiche des Unternehmens - von der Telefonrezeption bis zum Kundendienst - müssen zusammenarbeiten, um die Veränderung zum Dienstleister zu unterstützen.

Glaubwürdigkeit:

Die Unternehmensleitung muss Systeme und Maßnahmen wie Prämien (Komplimentkarte, der Monteur als Verkäufer) einführen, konsequent weiterführen und nachvollziehbar verfolgen (monatliche Treffen mit Prämienauszahlung).

Konsequenz:

Der Weg zum Dienstleister ist ein dauernder Prozess des Lernens und Optimierens. Maßnahmen wie Trainings und Seminare müssen konsequent fortgeführt werden (mindestens einmal im Jahr).