



FÜHREN | SERVICEKULTUR

Servicekultur kommt beim Kunden nur an, wenn auch die Mitarbeiter Wertschätzung erfahren.

Foto: Bernd Trügler / fotokas.de

Gelebte Servicekultur

DER MÜNCHENER BERATER PETER HÖFL BEKLAGT EINE SCHWINDENDE SERVICEQUALITÄT IN UNTERNEHMEN. ALS EIN PHÄNOMEN HAT ER GLEICHGÜLTIGKEIT AUSGEMACHT. IM INTERVIEW GIBT ER TIPPS IM UMGANG MIT DEN MITARBEITERN.

Von Martin Teschke

DBZ Magazin: Herr Höfl, Sie behaupten, Gleichgültigkeit von Arbeitnehmern im Kontakt mit Kunden sei keine Seltenheit. Wie kommen Sie darauf?

Peter Höfl: Eine Quelle dafür sind die Erlebnisse, die ich in den vielen Jahren gemacht habe, in denen ich mich mit Qualitätsprüfungen durch Mystery-Checks und Servicethemen beschäftigt habe. Dazu kommen die Alltagserfahrungen, die wir alle mehr oder weniger häufig machen: das Gefühl, in einem Verkaufsraum zu stehen und vom Personal erst mal wie Luft behandelt zu werden.

DBZ Magazin: Können Sie Beispiele aus Ihrer Erfahrung mit Mystery-Aktivitäten nennen?

Höfl: Mein Lieblingsbeispiel stammt von einem Testanruf bei einem Internetportal zum Thema „Essen und Trinken“, als mir die Mitarbeiterin auf eine Frage zu den Zahlungsmodalitäten entgegnete, dass ich selbst im Internet nachsehen solle. Ich erwiderte, dass ich die Hotline angerufen habe, weil ich mich eben nicht im

Web durchquälen will. Daraufhin folgte der Satz, dass ihr Chef gemeint habe, sie müsse nicht alles wissen. Ein weiterer Klassiker ist eine Frage zum Mindestbestellwert: „Kann ich trotzdem bestellen, wenn ich drunter bleibe und wird die Differenz dann automatisch draufgeschlagen?“ Da können Sie über Jahre hinweg beim gleichen Anbieter die unterschiedlichsten Antworten erleben: Von „klar, das geht“ über „dann bestellen Sie halt noch was dazu“ bis „geht nicht“.

DBZ Magazin: Was muss in einem Unternehmen passiert sein, wenn Mitarbeiter derart reagieren?

Höfl: Die beiden Beispiele zeigen mehrere Phänomene: Zunächst werden den Beschäftigten fachliche Informationen nicht so zur Verfügung gestellt, dass einfach darauf zugegriffen werden kann. Die Defizite werden nicht kommuniziert und nicht behoben, sonst würden sie sich nicht wiederholen. Das Personal identifiziert sich offenbar nicht sonderlich mit der Tätigkeit und bei den Vorgesetzten scheint die Beratungsqualität keinen



sonderlich hohen Stellenwert zu besitzen. So landen wir sehr schnell bei dem Thema der Wertschätzung, sowohl für die Tätigkeit, für die Mitarbeiter als auch für die Kunden. Wenn Ihnen als Mitarbeiter das Gefühl gegeben wird, dass Ihre Arbeit relativ unwichtig ist und Ihnen Vorgesetzte und Kunden noch zeigen, dass Sie angeblich am untersten Ende der betrieblichen Nahrungskette sind, dann verliert jeder irgendwann die Lust, sich darum zu kümmern, dass man für die Arbeit notwendige Informationen bekommt und Prozesse verbessern hilft.

DBZ Magazin: Wie kann ich die individuelle Servicekultur eines Unternehmens den Mitarbeitern näher bringen, ohne sie mit Personalberater-Floskeln zu nerven?
Höfl: Als Chef habe ich eine ganz einfache und wirksame Methode zur Verfügung: Ich kann die Servicekultur, die ich mir für meinen Betrieb wünsche, vorleben. Das ist geradezu Pflicht. Dazu muss ich mir allerdings mal darüber Gedanken gemacht haben, wie ich mir die Servicekultur für mein Unternehmen vorstelle. Es empfiehlt sich, das in einer geeigneten Form zu fixieren. Einmal dafür, damit es für die Beschäftigten verständlich und nachvollziehbar ist, zum anderen auch für die eigene stetige Erinnerung. Eine andere Methode, die ich sehr mag, geht von den eigenen Erwartungen aus. So kann ich beispielsweise mit den Mitarbeitern Servicemerkmale und Kriterien festlegen. Mit diesen Kriterien im Kopf gehen wir dann vielleicht nicht gerade zum Bäcker zwei Straßen weiter, doch zum nächsten Fleischer, Obsthändler und kaufen dort eine Kleinigkeit ein. Im Anschluss daran diskutieren wir die Erfahrungen, die wir als Kunde gemacht haben. Was war positiv, was hätten wir uns anders gewünscht, warum sind gewisse Dinge dort so gelaufen und was wollen wir für uns selbst daraus mitnehmen?

DBZ Magazin: Was bedeuten Ihre Vorschläge konkret? Was kann beispielsweise ein Bäcker tun, um die Servicekultur am Telefon und hinter dem Tresen zu verbessern?
Höfl: Klare Regeln können für den Umgang mit dem Telefon immens hilfreich sein. Ein Beispiel: kurz vor Mittag im Verkaufsraum der Bäckerei. Die Mitarbeiter der umliegenden Firmen stehen Schlange für belegte Brötchen, warme Snacks und süße Stückchen. Chef hat Auswärtstermin. Das Telefon klingelt. Erste Frage: Wer geht ran? Am anderen Ende ist ein Kunde, der für eine Hochzeit eine vierstöckige Torte sowie diverse andere Kuchen wünscht. Wie sollen die Mitarbeiter reagieren? „Chef ist nicht da, probieren Sie es später wieder“ oder kurz „Geben Sie mir ihre Telefonnummer, er ruft zurück“? Da ruft der Kunde dann vielleicht schon beim Wettbewerb an. Oder erkennen, dass da ein lukrativer Auftrag lauert, das Gespräch aus dem Verkaufsraum in das ruhigere Büro legen und dort nach einer Checkliste die wichtigsten Kundenwünsche und Daten systematisch abfragen und dann einen festen Rückruf vereinbaren?

Für die Servicekultur hinter dem Tresen darf ich wieder die Vorbildfunktion der Führungskräfte hervorheben. Das geht los mit der sauberen Arbeitskleidung, Einhaltung der Hygienevorschriften, dem Blickkontakt zu neu eintretenden Kunden und einer freundlichen Begrüßung für alle, unabhängig von Kleidung, Aussehen und sonstigen Merkmalen. Weiter geht es mit geduldiger Warenkenntnis auch bei komplizierteren Kunden „ich bin Veganer, ist da wirklich keine Gelatine/Butter/Ei drin?“. Dazu noch die Fähigkeit, bei unentschlossenen Kunden Empfehlungen aussprechen zu können „Die Quarktaschen sind heute extrem lecker, da habe ich selbst schon zwei verputzt“ und dann kann eigentlich gar nicht mehr so viel schiefgehen. Und als Belohnung gibt's ein Kundenlächeln. Dann wissen Sie als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter auch, dass dieser Kunde gerade Sie und Ihre Arbeit wertschätzt.

DBZ Magazin: Worauf muss sich ein mittelständischer Handwerker einstellen: Dauert solch ein kultureller Prozess Wochen, Monate oder gar Jahre?
Höfl: Man kann in relativ kurzer Zeit einige Weichen stellen und Wirkung erzielen, doch im Grunde hört dieser Prozess nie auf. Die Welt bleibt ja auch nicht stehen. Wir sehen gerade in den Bäckereien, dass das Thema der Snacks enorm an Bedeutung gewonnen hat und da ist das Ende noch lange nicht erreicht. Die Digitalisierung bringt uns neue Formen der Bezahlung und so weiter und so fort. So ergeben sich laufend veränderte oder zusätzliche Anforderungen an eine Servicekultur.

DBZ Magazin: Und mit welchen zusätzlichen Kosten müsste man rechnen?
Höfl: Ich lehne mich mal aus dem Fenster und behaupte, dass man mit einem mittleren vierstelligen Betrag in einer Betriebsstätte schon eine ganze Menge bewerkstelligen kann, wenn Leitung und Belegschaft mitziehen.

Zur Person

Peter Höfl (Jahrgang 1960) ist selbstständiger Kulturberater. Er blickt auf eine abwechslungsreiche berufliche Laufbahn zurück. Nach dem Abitur in Fürstentfeldbruck war er Zeitsoldat bei der Luftwaffe. Studiert hat er BWL/Tourismus, Geografie und zuletzt Europäische Ethnologie mit Sprache, Literatur, Kultur. Zu seinen Berufen zählen unter anderem Teamleiter Auslandsnotruf (ADAC), Vice President Operations (Telegate), Mitinhaber eines Reisebüros und ehrenamtlicher Richter. Mehr Infos: www.servicekultur.eu



DBZ magazin 22-2017 [43]

Quelle: DBZ magazin, 22-2017, S. 42-43. Osnabrück. INGER Verlagsgesellschaft mbH. www.ingerverlag.de