

Gisi Roger Eric

Verschiedene Unternehmen haben diese Wirkungsbeziehung in der Praxis untersucht und eine eindeutige Korrelation und Regression festgestellt. Das Personal ist der wichtigste Erfolgsfaktor einer Unternehmung. Man muss dabei sehen, dass die Schwierigkeit hoher Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, und damit auch im Handel, sehr viel grösser ist als in der warenproduzierenden Industrie. Für Dienstleistungen geht die Anforderung dahin, dass man eigentlich nicht nur jeden Tag, sondern in jedem Moment mit jeder Dienstleistung eine Höchstleistung erbringen muss, damit der Kunde zufrieden ist. Die Herausforderung ist nicht, 99,9 Prozent gut zu sein, sondern die grosse Herausforderung ist, 0,1 Prozent nicht schlecht zu sein. Dabei wird guter Service erst dadurch wirklich gut, dass man das Gewöhnliche zu einem besonderen Erlebnis macht.

DREI ANSATZPUNKTE

1. Der Controller interessierte sich bisher nicht für Kunden. Man muss sich die Frage stellen, inwieweit Controller einbezogen werden sollen in die Messung von Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit. In der Praxis ist dies bisher kaum der Fall. Das muss sich ändern. Von daher ist der Ansatz «Controller interessieren sich für Kundenzufriedenheit» eine wesentliche Erweiterung.
2. Alle «weichen» Faktoren sind sehr viel schwerer zu messen als andere Steuerungsgrössen, denn sie sind subjektiv. Wenn der Kunde oder Mitarbeiter aber sein Verhalten danach ausrichtet, werden sie zu kritischen Erfolgsfaktoren.
3. Die Schwierigkeiten, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, führen dazu, dass man sie nicht zu einem der entscheidenden Kriterien macht und nicht zu den Steuerungsgrössen rechnet. Also muss das Ziel sein, beide Grössen messen und so auch beeinflussen zu können.

Wenn Unternehmen Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement und Kundenzufriedenheit nicht messen, haben sie keine Grundlage für Verbesserungen. Der Ansatz ist Marketing nach innen und aussen: Was man an Prozessschritten und Wechselwirkungen aus dem Absatzmarketing kennt, lässt sich auf das Personalmarketing übertragen, und ein Käufer wird zu einem Stammkunden – gewissermassen zu einem Missionar –, der das Unternehmen bei anderen empfiehlt.

Dies lässt sich ebenso auf die Mitarbeiter anwenden. Was bekommen sie angeboten, bezogen auf Arbeitssituation, Arbeitsinhalte, Entwicklung und Betreuung im Sinne einer zusätzlichen Servicequalität? Die Information ist in der Regel immer ein kritischer Faktor. Information ist eine Bring-, aber auch eine Holschuld. Also muss man geeignete Instrumente und Modelle einführen: Statt noch mehr Papier zu bedrucken und zu verteilen, zum Beispiel den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Informationen über das Internet selbst abzurufen.

Verhalten prägt Verhalten

Die Frage ist, wie entsteht ein positiver Zyklus. Die Kunst der Führung besteht darin, ihn zu steuern. Der Mitarbeiter wird durch Training in die Lage versetzt, Konflikte mit Kunden zu bewältigen, und bekommt dazu Unterstützung vom Management. Das Verhalten des Kunden hängt von seiner Persönlichkeit und seinen Erfahrungen mit den Mitarbeitern ab. Zusätzliche Beeinflussung kommt vom sozialen Umfeld.

Dreh- und Angelpunkt ist die Qualifikation, und entscheidend die Frage: Was sind die definierten Anforderungen, die erwarteten Vorleistungen? Hier muss man seinen Mitarbeitern eines klar machen: Der Kunde hat immer Recht! Auch wenn er in allem anderen Unrecht hat, dann hat er zumindest ein Recht auf guten Service. Es steht ausser Frage, dass dieser Anspruch gerade in Konfliktsituationen nicht leicht ist. Meistens ist er nur auf der Basis eines intensiven und gezielten Trainings zu erfüllen.

Weniger als zehn Prozent der unzufriedenen Kunden beschwerten sich tatsächlich. Wenn also eine Unternehmensleitung behauptet: «Bei uns beschwert sich keiner», dann besagt das noch nicht viel. Und vier Fünftel der Kunden, die sich zu nächst beschwert haben, sind später wieder zufrieden und werden sogar zu Stammkunden. Voraussetzung ist: Ihre Beschwerde wird ernst genommen, sie werden zuvorkommend behandelt und innerhalb eines angemessenen Zeitraums (in der Regel nie

länger als fünf Tage, besser aber innerhalb von ein oder zwei Tagen) wird ihnen eine akzeptable Lösung angeboten.

Anforderungen an das Führungssystem und an die Führungskräfte

Aus dieser Ausgangssituation lassen sich die Anforderungen direkt ableiten. Dabei gilt ein Grundsatz: Veränderung fängt immer im Kopf an. Nötig ist also ein Umdenken und Neu-Verstehen, sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern. Das ist immer auch eine Frage der Philosophie. Es reicht nicht aus, ein Leitbild zu entwickeln und zu sagen «Wir verhalten uns danach». Nötig sind griffige Instrumente. Aber wenn man sich Vision und Ziel nicht klarmacht, hat man keine Chance, allen dieses neue Denken zu vermitteln.