



„Der Kunde ist König, aber der Kaiser bin ich“

Interview. Was läuft im Servicebereich gut, was läuft daneben? Qualitätsmanagerin Susanne Strobach liefert Antworten.

VON SUSANNA SKLENAR

Manche Unternehmen in Österreich sind vorbildlich. Andere letztklassig. Service ist offensichtlich (noch immer) nicht jedermanns Sache. „Das ist ein großer Fehler“, sagt Unternehmensberaterin, Trainerin und Qualitätsmanagerin Susanne Strobach. Denn mit herausragend gutem Service lässt sich mehr Umsatz machen und der Wettbewerb in Schach halten. Worauf es dabei besonders ankommt, verrät sie uns im KURIER-Gespräch.

KURIER: Welchen Stellenwert hat Service in Österreich?

Susanne Strobach: In den Bundesländern außerhalb Wiens wird Kundenservice wesentlich mehr Beachtung geschenkt. Das hat sicher damit zu tun, dass man sich in kleineren Ortschaften auch persönlich kennt und gerne gegenseitig unterstützt. In großen Einkaufszentren, die sehr viel „Laufkundschaft“ und oft schlecht ausgebildete bzw. unzureichend bezahlte oder motivierte Mitarbeiter haben, ist Kundenservice oft noch ein Fremdwort.

Wo gibt es besonders gravierende Mängel?

Große Mängel gibt es überall dort, wo Unternehmen bei den Mitarbeitern sparen. Zeitlich und arbeitsmäßig überlasteten und unterbezahlten Mitarbeitern fällt es schwer, auch noch freundlich und hilfsbereit zu sein. Auch geben Mitarbeiter das weiter, was sie selbst erleben. Wenn für die Geschäftsführer nur kurzfristiger Profit zählt und nicht die Kunden, wird es auch im Kundenservice nicht anders sein.

Wo läuft es gut?

Große internationale Konzerne, etwa in der Automobilbranche, sind hier Vorreiter. Bei manchen anderen Großunternehmen hängt gutes Service auch damit zusammen, dass staatliche Förderungen immer mehr an das Vorhandensein von Qualitäts-

management-Systemen geknüpft werden. Und in diesen stellt die Erhebung der Kundenzufriedenheit einen wesentlichen Aspekt dar.

Inwiefern entscheidet der Servicebereich über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens?

In Zeiten knapper werdender Ressourcen und zunehmendem ökologischen Denkens gewinnt Service immer mehr an Bedeutung. Jeder hat schon einmal in seinem Leben ein Produkt gekauft oder eine Dienstleistung erhalten, mit der er oder sie nicht zufrieden war. Der Punkt ist aber, wie das Unternehmen mit Kritik oder Reklamationen umgeht. Und das zählt für die Kunden. Ich als Konsumentin entscheide, wem ich mein Geld gebe und dafür will ich auch gutes Service haben. Wenn ich ein defektes Gerät beanstande und merke, hier wird alles getan um mich zufriedenzustellen, werde ich trotzdem gerne wiederkommen. Es ist ebenso erwiesen, dass zufriedene Kunden weniger preissensibel sind. Wenn ich bisher zufrieden war, wechsle ich

„Wenn nur kurzfristiger Profit zählt und nicht die Kunden, wird es auch im Kundenservice nicht anders sein.“

nicht gleich zum Mitbewerber. Und: zufriedene Kunden kaufen meist mehrere Produkte eines Anbieters. Diese „Potenzialausschöpfung“ der Kunden wird als Cross-Selling-Rate gemessen.

Welche Erfahrungen mit Service haben Sie selbst im Qualitätsmanagement gemacht?

Im Rahmen der Balanced Score Card ist Kundenzufriedenheit ein ganz wesentlicher Teil des Erfolges. Die Kunden sind dabei ebenso wichtig wie die Prozesse im Unternehmen, die Mitarbeiter und natürlich das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele. Es wird immer an der Weiterentwicklung aller vier Bereiche gearbeitet. Das Ziel lautet schließlich, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen – sinngemäß: Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht die Ware. So integrieren viele erfolgreiche Unternehmen mit einem guten Qualitätsmanagement die Kundenwünsche nicht zuletzt in ihre Produktentwicklungen.

Was muss ein gutes Kundenservice bieten, damit Sie als Kundin wiederkommen? Was verscheucht sie?

In erster Linie ist Erreichbarkeit ein Kriterium: Nichts ist schlimmer als ewig in einer Hotline zu hängen und



GEORG ZIENNER

Unternehmensberaterin Susanne Strobach: Wenn Mitarbeiter sich mit dem Leitbild des Unternehmens identifizieren, können sie diese Werte den Kunden weitergeben

dann durch ein computergesteuertes System geschleust zu werden, das selbst bei der dritten Wiederholung der Kundennummer stereotyp erwidert „Es tut mir leid, ich habe sie nicht verstanden. Bitte nennen Sie ihre Kundennummer.“ Solche Systeme sind gerade für ältere Menschen ein Horror. Kriterien für ein gutes Kundenservice sind außerdem kompetente, verbindliche Auskünfte, Termine, die verlässlich eingehalten werden und aufrichtig freundliche Mitarbeiter, die einem nicht das Gefühl geben, als Kunde zu nerven und sie von der Arbeit abzuhalten, gemäß dem Spruch „Der Kunde ist König, aber der Kaiser bin ich“.

Welche internen Strukturen braucht ein Unternehmen, um seinen Anspruch nach hoher Servicequalität auch erfolgreich umzusetzen?

Zunächst einmal braucht es eine Vision, eine Mission und ein Leitbild – und das geht nur Top-down. Das heißt, die Begeisterung für ein Produkt oder ein Betätigungsfeld muss vom Management vorgelebt werden. Der Chef eines Schuhkonzerns, der die eigene Schuhmarke nicht trägt, wirkt wenig überzeugend. Die Mitarbeiter müssen das Leitbild des Unternehmens kennen, sich damit identifizieren, es in sich verankert haben und

diese Werte dann den Kunden gegenüber leben und weitergeben. Wichtig sind transparente und nachvollziehbare Kommunikationsabläufe, an die sich alle Mitarbeiter halten. Also zum Beispiel: Was passiert mit Reklamationen und Beschwerden? Wohin leite ich sie weiter, wer erledigt sie, auch wer gibt dem Kunden eine Rückmeldung? Wer kein komplettes Qualitätsmanagement-System in seinem Unternehmen einführen will, sollte zumindest einen Qualitätsmanager für eine begrenzte Zeit hinzuziehen. Der Vorteil dabei: Er durchleuchtet die Prozesse im Unternehmen und findet Schwachstellen heraus, die dann recht schnell behoben werden können. Auch Risikomanagement und Schulungen für Mitarbeiter in Bezug auf Äußerungen gegenüber den Medien fallen hier hinein.

„Zufriedene Kunden sind weniger preissensibel. Wer bisher zufrieden war, wechselt nicht gleich zum Mitbewerber.“

Susanne Strobach. Beraterin.

Susanne Strobach, 45, ist Unternehmensberaterin, zertifizierte Qualitätsmanagerin, (Lehr-)Mediatorin und Trainerin. Neben Servicequalität und Konfliktmanagement zählen auch Personalentwicklung, Change- und Diversity-Management, Kommunikationsabläufe in Unternehmen sowie Aus- und Weiterbildung zu ihren Arbeitsschwerpunkten. Als Gesellschafterin der ARGE Lösungsorientiertes Konfliktmanagement bietet sie gemeinsam mit anderen ExpertInnen laufend Aus- und Weiterbildungen für Führungskräfte an.
INFO: www.susannestrobach.at