

MARKETING

Mehr Service, bitte! In einem Hochpreisland wie der Schweiz spielen Servicequalität und Kundenorientierung eine wichtige Rolle, um konkurrenzfähig zu sein. Doch genau bei diesem Punkt hapert es oft.

Das Gesamtprodukt muss stimmen: Familie an der Talstation Sunnegga in Zermatt.

Wichtige Erfolgsfaktoren. Die Rückmeldungen auf diese Schulungen von Seiten der Mitarbeitenden sind durchwegs positiv, betont Sandra Stockinger. Auch einige Gäste bedankten sich offenbar für den guten Service. «Service und Kundenorientierung sind für uns einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Wir gehören schliesslich zu den teuersten Ski-gebieten der Welt. Da muss das Produkt einfach stimmen.» Mit einmaligen Schulungen der Mitarbeitenden sei es allerdings nicht getan, damit die Servicekultur bei allen in Fleisch und Blut übergeht. Die Marketingleiterin spricht von einem längeren Prozess, der durch regelmässige Auffrischkurse unter anderem für neue Mitarbeitende und Saisonangestellte unterstützt wird. «Wir bleiben dran», so Sandra Stockinger.

VON FABRICE MÜLLER*

Lange Zeit konzentrierten sich die Bergbahnbetriebe von Zermatt vor allem auf eines: den Transport von Touristen. Die Technik stand im Zentrum. Und mit ihr die Sicherheit und der Ausbau der Transportanlagen. Vor vier Jahren fand ein Paradigmenwechsel statt, wie Sandra Stockinger, Leiterin Marketing und Verkauf der Zermatt Bergbahnen AG, informiert. «Wir erarbeiteten eine neue Unternehmensstrategie, in der die Dienstleistungen am Kunden und die Servicequalität im Vordergrund stehen.» Typisch und herausfordernd zugleich ist in Zermatt das Nebeneinander von asiatischen Touristengruppen und Individualtouristen, der Spagat zwischen Masse und Klasse. Auch dieser Tatsache versuchte man in der neuen Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen. Das Marketing erhielt in der Geschäftsführung folglich mehr Gewicht und Mittel. Mit Hilfe von Schulungen wurden bzw. werden die Mitarbeitenden von der Kasse bis zum Kabinenpersonal und Pistenpatrouilleur auf Kundenorientierung und Servicefreundlichkeit getrimmt – so auch im Umgang mit asiatischen Gästen. Am Schalter der Bergbahn beispielsweise lernen die Angestellten, mit gezielten Fragen die Wünsche der Kunden zu eruieren und effizient zu bedienen. Das Kabinenpersonal übte in Rollenspielen, aktiv auf die Gäste zuzugehen und sie zum Beispiel mit Körpersprache zu lenken.

Hohe Preise, hohe Ansprüche. Sind die Bergbahnen von Zermatt eine Ausnahme, wenn es um Servicequalität und Kundenorientierung geht? «Nein», sagt Manfred Ritschard, Experte für Gastfreundschaft, Servicequalität und Kundenkommunikation, aus Zürich. Er hat neben anderen touristischen Unternehmungen auch die Mitarbeitenden der Zermatt-Bergbahnen geschult. «Im Vergleich zu unseren Nachbarländern wie etwa Deutschland oder Frankreich stehen wir mit unserer Servicequalität nicht schlecht da. Entsprechend unserem Preisniveau sind jedoch auch die Ansprüche an die Serviceleistungen beispielsweise im Tourismus hoch.» Sicher gebe es je nach Land Unterschiede. Oft spiele dabei die Mentalität eine Rolle. «Möglich, dass uns die Italiener, Österreicher oder Holländer mit ihrem Charme etwas voraus sind. Aber oft sind das auch nur Clichés und subjektive Wahrnehmungen», sagt Manfred Ritschard.

Bei der Umsetzung hapert es. Verschiedene Studien haben die Dienstleistungsqualität von Schweizer Unternehmen unter die Lupe genommen. Die Arthur-D.-Little-Studie etwa hat knapp hundert Führungskräfte von Schweizer Firmen zur aktuellen Situation und zu ihren Plänen und Strategien im Bereich Kundenpflege befragt. Offenbar haben die Schweizer Unternehmen die ausserordentliche strategische Bedeutung



Sandra Stockinger:
«Servicequalität im
Vordergrund.»



Manfred Ritschard:
«Umgang mit Kunden
positiv verändern.»

der Kundenpflege und Servicequalität neben den traditionellen Erfolgsfaktoren klar erkannt. In den Unternehmenszielen der Firmen sind sie in überzeugenden Worten formuliert. Wenn es aber darum geht, die Ziele in die Praxis umzusetzen, stehen viele Unternehmen vor fast unüberwindbaren organisatorischen und operativen Problemen. Die heute vorhandenen Ansätze der Kundenpflege sind laut der Studie häufig bloss Insellösungen. «Solange nicht die ganze Prozess- und Wertschöpfungskette konsequent umgestaltet ist, kann man beim Kunden keinen nachhaltigen Erfolg erzielen», geben die Autoren der Studie zu bedenken. Neben der technischen Unterstützung brauche es eine konsequente Anpassung der Mess- und Kontrollgrößen, der Leistungsbeurteilung und Ausbildung der Mitarbeitenden. Dass die fehlende Umsetzung einer kundenorientierten Organisation nicht ein isoliertes Phänomen, sondern ein generelles Indiz nachlassender Schweizer Wettbewerbsfähigkeit sein könnte, unterstützt eine kürzlich durchgeführte Studie der Universität Bern. Darin zeigte sich, dass die Schweizer Unternehmen in zukünftig wichtigen Faktoren wie «international orientiert», «international konkurrenzfähig» oder «aggressive Unternehmenspolitik» als schwächer als der internationale Durchschnitt eingeschätzt werden.

Die Summe vieler Einzelleistungen. Der Erfolg vieler Firmen – so die Arthur-D.-Little-Studie – liegt in ihrer konsequenten Ausrichtung auf den Kunden. Die verstärkte Marktdynamik habe die Wirksamkeit traditioneller Erfolgsfaktoren wie hohe Eintrittsbarrieren am Markt, konkurrenzlose Produkte, niedrige Preise oder die Kontrolle von Distributionskanälen relativiert. Doch wie genau definiert man Kundenpflege und Servicequalität? «Unter Servicequalität versteht man die Summe aus einer Kette von vielen Einzelleistungen, die einem das Gefühl geben, willkommen zu sein und ernst genommen zu werden», sagt Manfred Ritschard. Effizienz und Effektivität sind weitere Merkmale einer serviceorientierten und kundenfreundlichen Arbeitskultur. Nur so können lange Wartezeiten und unproduktive Arbeitsgänge verhindert werden. Kunden schnell und gleichzeitig freundlich zu bedienen, gilt laut Manfred Ritschard als «hohe Schule». Doch dies allein führe nicht zum Erfolg eines Unternehmens, wenn die Servicequalität nicht den Verkauf fördere. Deshalb gelte: Verkaufskompetenz gehört ebenso zur Servicekette.

Vorgesetzte als Vorbilder. Auch wenn die Servicequalität und Kundenorientierung in einem Unternehmen im täglichen Umgang mit Kunden gepflegt werden, beginnt die gezielte Ausrichtung auf mehr Service ganz oben: in der Teppichetage. Kundenorientierung ist ein Unternehmenswert, der von den Vorgesetzten festgelegt wird, und dient als Impuls sowie Leitsatz, um das Unternehmen auf Servicequalität zu trimmen. Dazu gehört zum Beispiel ein Credo wie: Der Kunde hat immer Priorität. «Solche Leitsätze zeigen Wirkung, wenn sie sich durch das gesamte Unternehmen durchziehen und von allen gelebt werden», sagt Manfred Ritschard. Dementsprechend gelte es, Standards im Verhalten aller Mitarbeitenden festzulegen. Was gehört zu einem kundenfreundlichen Umgang? Was ist zum Beispiel zu tun, wenn ein Kunde das Unternehmen betritt? Wie wird er begrüßt? Wie verhalten wir uns am Telefon? Je internationaler die Kundschaft, umso anspruchsvoller gestaltet sich der Umgang mit ihr. Die Vorgesetzten übernehmen eine Vorbildfunktion. Sie leben die Werte vor, die sie von ihren Mitarbeitenden erwarten. Kundenorientierung und Servicequalität müsse aber auch – so Manfred Ritschard – nach innen, also unter den Mitarbeitenden selber gelebt werden. Wenn sich ein Unternehmen zum Ziel setzt, Kundenanfragen per Telefon oder E-Mail innerhalb von 24 Stunden zu beantworten, dürfte dies auch bei internen Anfragen von Mitarbeitenden erwartet werden. Dies sei häufig alles andere als eine Selbstverständlichkeit.

Überzeugen und motivieren. Mehr Service und Kundenfreundlichkeit sind nicht nur eine Frage der Einstellung, sondern auch der gezielten Schulung. Manfred Ritschard erarbeitet zuerst mit den Vorgesetzten im Rahmen eines Workshops die Standards der Servicequalität. Dann wird das Service-Design für verschiedene Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen entwickelt. Hier geht es um die Mikroprozesse im täglichen Umgang mit Kunden. Anschliessend folgen gezielte Mitarbeiterschulungen. «Wichtig ist, dass man die Mitarbeitenden überzeugt, motiviert und ihre Haltung im Umgang mit Kunden positiv verändert», betont der Kommunikationstrainer. In Rollenspielen werden die Mitarbeitenden praxisorientiert auf mögliche Kundensituationen vorbereitet. Hinzu kommen Trainings am Arbeitsort, wo das Gelernte eins zu eins umgesetzt werden kann. Manfred Ritschard ist sich bewusst, dass gerade von Mitarbeitenden, die direkt an der Front tätig sind, ein hohes Mass an Sozialkompetenz erwartet wird. Und dies, obwohl sie sich mit ihrem Gehalt meist auf der unteren Lohnskala bewegen. Doch: Ein freundlicher und sicherer Umgang mit Kunden schafft Erfolgserlebnisse, die motivieren und begeistern. Darüber hinaus sorgen die Unternehmen mit regelmässigen und wiederholenden Schulungen sowie sogenannten Mystery-Tests dafür, dass ihre Werte auch langfristig nach aussen wahrgenommen werden.

WEITERE INFORMATIONEN:

www.manfredritschard.ch
www.zbag.ch

* **Fabrice Müller** ist freischaffender Journalist in Stein AG.