



Der Kunde, das unbekannte Wesen

Zehn Jahre „ServiceQualität Deutschland“ (2 ½ Jahre in Hessen :Was als Idee begann in Baden Württemberg, ist heute ein praxiserprobtes Verfahren in ganz Deutschland. Es beginnt mit der Ausbildung zum Qualitätscoach. Ein Journalist hat sie mitgemacht und sich zwei Tage an die Servicekette legen lassen.

Schlechte Nachrichten können manchmal richtig gut sein. So etwa die schlechte Nachricht von der steigenden Beschwerdequote im Betrieb. „Das ist unser Ziel,“ sagt der Dozent, „dass sich noch mehr Kunden bei uns beschweren. Ja, Sie haben richtig verstanden, mehr Beschwerden, aber weniger Fehler, darum geht es.“ Nur vier Prozent der verärgerten Kunden äußern sich, der Rest kommt einfach nicht wieder. Dabei können gut bearbeitete Reklamationen zufriedener Kunden produzieren. Zahlen gefällig? Von den Kunden ohne Serviceproblem kehren 95 Prozent zurück, von den verärgerten Kunden, bei denen eine perfekte Wiedergutmachung stattfand, jedoch 98.

Das Beschwerde-Management ist nur eines von mehreren Problemfeldern, das die Teilnehmer des Grundkurses „ServiceQualität Deutschland I“ beackern. Am Ende des Zweitages-Seminars werden sie sich Qualitäts-Coach nennen dürfen und in ihren Betrieben auf die Suche nach den Service-Lücken gehen. Nach den Problemstellen, die man im Alltag missachtet oder gar nicht kennt. Nach den Mitteln und Wegen, die die Beschwerdequote in die Höhe treiben.

Das klingt alles sehr unterhaltsam, doch zum Spaß ist keiner in das Seminar über Servicequalität gekommen. Die meisten haben sich die Zeit vom Munde absparen müssen. Der Hotelchef, der abends gleich wieder hinterm Tresen steht, der Restaurantleiter, der nebenher seinen Dienstplan organisiert, der Unternehmensberater, der in der Pause zwei Kundentelefonate erledigt oder der Einzelhändler, der Abends noch die Kassenabrechnung macht. Erfahrene Leute, die Service bei sich groß schreiben. Und die sich doch manchmal wundern, dass er nicht funktioniert.

Alle Betriebe tun etwas für ihren Service. Der Seminarleiter sagt ausdrücklich „etwas“. Ein bisschen passiert hier, ein bisschen dort, je nachdem, wo gerade Zeit ist oder ein Feuerchen ausgetreten werden muss. Es ist das Gegenteil von dem, was der Qualitätsmanager unter einer Service-Kette versteht. „Was nützt es Ihnen, wenn Sie vier Sachen sehr gut und eine richtig falsch machen.“ Das Falsche bleibt hängen und der Ärger geht mit dem Kunden nach Hause.

Vieles ist viel zu oft Chefsache. Wird von oben herab geregelt, in kleinen Zirkeln ausbaldowert, nicht wirklich an die Mitarbeiter weiter gegeben. Die Marketingfachfrau des Reiseunternehmens nickt und kann ein Lied davon singen. Wenn sie vom Seminar zurückkommt, wird es ihre Aufgabe sein, den Chef zum Teamplayer zu machen, zum Kooperationspartner in Sachen Servicequalität, zu einem, der mit seinen Angestellten auf Augenhöhe verkehrt. „Das wird nicht einfach“, sagt sie, doch wirklich einfach ist in der Kundenbetreuung sowieso nichts.

Der Kunde, das unbekannte Wesen. Es fängt mit seinen Erwartungen an, die jeder irgendwie erfüllen möchte. Aber kennt man diese Erwartungen überhaupt? Hat man sich schon einmal wirklich die Mühe gemacht, hinter die Bedürfnisse der Leute zu kommen? Oder hangelt man sich entlang von vagen Vorstellungen irgendwie über die Kunden? Die verunsicherten Gesichter der Seminarteilnehmer lassen ahnen, dass letzteres wohl allzu häufig der Fall ist.



Die Lücke zwischen den realen Erwartungen der Kundschaft und den nur vermuteten zu schließen, ist die Grundvoraussetzung eines jeden Servicemanagements. Durch Fragebögen, E-Mail-Aktionen, Marktstudien, gezielte Kundenbeobachtungen, Selbstversuche oder Mitarbeitergespräche.

Der Mitarbeiter. Das nächste unbekannte Wesen. Am Ende des zweitägigen Q-Seminars wird auch der letzte Qualitäts-Coach kapiert haben, dass nicht nur der Kunde sein Adressat ist. Auch Mitarbeiter und Geschäftspartner sind Kunden im Sinne der Servicequalität, wichtige Glieder einer Kette, die der Außenbelastung nur Stand hält, wenn sie auch im Inneren geschlossen wurde. Das lückenlose Einarbeiten eines neuen Mitarbeiters gehört ebenso dazu wie ein reibungsloser Informationsfluss, der auch die Aushilfe erreicht.

Es sind längst nicht mehr nur Gastronomen und Touristiker, die in den Q-Seminaren sitzen. Eine kunterbunte Mischung aus Dienstleistern ist an diesem Tag angetreten, um sich ein neues Bewusstsein über die eigenen Service-Abläufe zu holen: Zwei Mitarbeiterinnen einer Touristinformation, ein Hotelchef und ein Restaurantmeister, eine Bustouristikerin und eine Fachfrau für Freilichtmuseen. Schließlich drei Unternehmensberater, eine Wäscherei-Leiterin und ein Einzelhändler.

Sie alle basteln im praktischen Teil des Seminars an Serviceketten, vorzugsweise jenen aus ihren eigenen Betrieben. Wie viele Kontaktpunkte gibt es mit dem Kunden? Was passiert dort? Hat das alles System oder bleibt es dem Zufall und der Tagesform des jeweiligen Mitarbeiters überlassen?

Beim Q-Seminar beschäftigen sich alle mit allen. Gibt die Wäschereifrau ihren Kommentar zum Busreiseveranstalter ab und der Hotelier seine Meinung zu den Ideen des Einzelhändlers wieder. „Da könnte man zum Beispiel seine Kunden mit einem frischen Croissant überraschen. Oder mit einem Regenschirm, dem man mit nach Hause nehmen kann.“

Die Erwartungen des Kunden erfüllen und übertreffen. Leichter gesagt als getan. Und fatal dann, wenn nur pfiifige Überraschungen geboten werden, die Basisqualität aber nicht stimmt. Ein dreckiges Laken im Hotel killt jeden kostenlosen Orangensaft und ein unfreundlicher Tonfall am Telefon jeden auswendig gelernten Herzlich-Willkommen-Spruch.

Es gibt so vieles, was falsch gemacht wird. Aber auch eine Menge, was schon automatisch richtig läuft. Oft fehlt nur ein bisschen Systematik. Sowie einer, der sich um die Abläufe im Unternehmen verantwortlich kümmert. Dieser eine sind sie, die neuen Qualitäts-Coachs, die mit einem dicken Ordner und vielen praktischen Ideen in ihren Betrieb zurückkehren.

Wenn es gut läuft, werden sie für ihr Unternehmen die wichtigsten Serviceketten identifizieren und den Chef samt den Mitarbeitern in das Zertifizierungsverfahren mit Q führen.

„Jeder Kunde, jeden Tag, jeder Mitarbeiter:“ Was anfangs wie eine leere Beschwörungsformel klang, hat am Ende des Seminars tatsächlich eine konkrete Bedeutung bekommen. Ist mit Leben und einer Vorstellung für die Praxis gefüllt worden. Nun geht's an die Umsetzung, mit dem richtigen Fingerspitzengefühl und den Werkzeugen, die Q dafür entworfen hat.