

Botschafter in Weiß

**Die Mitarbeiter sind die Botschafter des Betriebs
beim Kunden.**

Was führt eigentlich dazu, dass ein Kunde mit einem Malerbetrieb so richtig zufrieden ist und ihn bei Gelegenheit sogar weiterempfiehlt? Die typische Antwort auf diese Frage lautet: gute Beratung, perfekte Ausführung und faire Abrechnung. Das stimmt natürlich alles. Aber es gehört noch etwas ganz Wichtiges dazu. Etwas, das vielleicht sogar viel wichtiger ist als die genannten Parameter. Etwas, das manchmal sogar hilft, wenn bei der Beratung oder Ausführung etwas schief läuft. Und etwas, das manchmal bei Kunden eine Bereitschaft auslöst, doch dem teureren Angebot den Vorzug zu geben. Gemeint ist das Auftreten. Wir wollen hier darunter verstehen, wie sich der Betrieb gegenüber dem Kunden verhält. Wie er mit ihm in Kontakt tritt. Wie er dem Kunden gegenüber auftritt. Und dabei spielen neben dem Chef die Mitarbeiter eine ganz zentrale Rolle.

Der falsche Satz

Stellen Sie sich beispielsweise vor, ein Malerbetrieb bekommt einen Auftrag für eine kleine Renovierung im hochwertigen Bereich. Der Chef weiß über die Kundin, dass da eine Menge Potenzial schlummert. Das ist die Chance auf

Folgeaufträge. Also wird ein enormer Aufwand getrieben: Vor-Ort-Termin, umfangreiche Beratung, gemeinsame Auswahl der Materialien, ausführliches Angebot mit Bemusterung. Der Chef zieht sein gesamtes Repertoire. Und der Dame gefällt es so gut, dass der Auftrag kommt: klein, aber fein. Unser Chef will nun alles perfekt machen. Er sucht für die Ausführung eine erfahrene Mitarbeiterin aus, die zufällig auch noch in der Nachbarschaft der Kundin wohnt. Das schafft zusätzliche Bindung. Die Materialien werden bestellt. Alles auf Termin versteht sich. Die Mitarbeiterin wird detailliert in die Arbeit eingewiesen. Sie weiß genau, was wie auszuführen ist, wie es laufen soll und wie lange es dauern darf. Eine perfekte Auftragsvorbereitung läuft jetzt ab. Dann wird die Arbeit ausgeführt. Alles läuft super. Die Mitarbeiterin ist hoch motiviert und macht eine tolle Arbeit. Und die zwei Frauen verstehen sich prima. Die Kundin ist begeistert. Und das sagt sie der Mitarbeiterin auch, als diese ihr die fertige Arbeit demonstriert. Die Mitarbeiterin ist mit sich selbst sehr zufrieden, das Lob tut gut, sie ist geradezu glücklich und sagt zur Kundin: „Der Chef wird auch zufrieden sein, der hatte zweieinhalb Tage für die Arbeit angesetzt und ich habe nur ein-



Thomas Scheld

einhalb Tage gebraucht.“ Aus. Das war der falsche Satz. Schluss mit Begeisterung, denn die Kundin will ja nicht mehr zahlen als nötig. Klar, der Chef kann nun begründen, dass man eine handwerkliche Arbeit nie so sicher abschätzen kann. Aber die Dame wird trotzdem nicht mehr als anderthalb Tage zahlen wollen. Aus ist es mit dem Gewinn. Und die Kundin denkt jetzt vermutlich sogar, der Betrieb hätte versucht sie „über den Tisch zu ziehen“. Und das wegen eines kleinen falschen Satzes. Wenn Sie jetzt denken, das Beispiel wäre konstruiert, dann muss ich Sie enttäuschen. Es ist passiert und es passiert jeden Tag aufs neue.

Interne/externe Informationen

Wie kann man eine solche Situation verhindern? Unser Chef hat ja so ziemlich alles richtig gemacht: beste Beratung, optimale Vorbereitung, perfekte Mitarbeiterauswahl, detaillierte Mitarbeiterweisung. Alles nach Lehrbuch, so wie es bestenfalls sein soll. Womit er allerdings nicht gerechnet hat, war der menschliche Faktor. Menschen neigen dazu, wenn sie nur genug Vertrauen schöpfen und vor allem mit sich selbst zufrieden und glücklich sind, ihr Innerstes nach außen zu keh-

ren. Das ist in unserer Entwicklungsgeschichte so festgelegt. Wenn es so nicht wäre, würden sich zwei Liebende nie einander anvertrauen. Wer sich sicher und geborgen fühlt, der öffnet sich. Das ist richtig und wichtig für uns Menschen. Aber es kann auch schaden – wenn es zur falschen Zeit am falschen Ort geschieht. Für den geschäftlichen Bereich gilt daher die strikte Trennung zwischen internen und externen Informationen. Es gibt Dinge, die haben außerhalb der Firma nichts verloren. Und das muss jedem Mitarbeiter klar sein. Oder besser: Es muss ihm klar gemacht worden sein. Und dieses Klarmachen, das ist die ureigenste Aufgabe eines Chefs. Transparenz ist gut, aber sie hat ihre Grenzen.

Falsche Transparenz

Die Grenze der Transparenz beginnt dort, wo die Informationen dem Betrieb schaden könnten. Wenn man beispielsweise dem Kunden in betriebliche Abläufe einen Einblick verschafft, den er nicht haben sollte. Hierbei ist nicht der Einblick an sich das Problem, sondern die Tatsache, dass der Kunde viele Dinge ohne weitere Informationen gar nicht einschätzen kann. Denken wir zurück an unser Beispiel: Die Mitarbeiterin bekam eine Zeitvorgabe. Das ist ein wichtiges Instrument, denn es führt zu besserer Arbeitsorganisation und sichert die Produktivität ab. Zeitvorgaben sind Zielvorgaben und Menschen brauchen Ziele. Die Kundin hingegen kann nicht abschätzen, welcher Aufwand hinter der Arbeit steckt. Sie kennt nicht den Materialanteil. Und sie weiß auch nicht, dass handwerkliche Arbeiten manchmal wirklich schief laufen können und dass unser Chef im Untergrund Probleme erwartet hatte, die sich dann nicht stellten. Die Kundin sieht nur die Zeitdifferenz und das ist schlecht für den Betrieb. Deshalb: Transparenz ist gut, aber bitte nicht an der falschen Stelle.

Der erste Eindruck

Man sagt so schön „Für den ersten Auftritt gibt es keine zweite Chance“. Für die Mitarbeiter des Malerbetriebs be-

deutet das, dass eine Baustelle in einer sauberen und ordentlichen Erscheinung betreten wird. Und Pünktlichkeit gehört auch dazu. Stellen Sie sich vor, der Chef sagt dem Kunden: „Wir fangen am Montag um sieben Uhr bei Ihnen an.“ Der Kunde, eigentlich ein Langschläfer, steht extra früher auf und wartet dann bis fünf vor acht auf die Maler. Aus und vorbei! Vertrauensvorschuss verspielt! Dieser Betrieb kann nicht zuverlässig sein. Wenn nun bei der Arbeit noch etwas schief geht, beispielsweise das Material nicht reicht, weil der Untergrund unerwartet saugfähig ist, dann fällt dem Kunden der verspätete Arbeitsbeginn sicher wieder ein und seine Bewertung wird lauten: Dieser Betrieb ist einfach schlecht organisiert! Eine Weiterempfehlung bekommt man so nicht, wegen kleiner vermeidbarer Mängel beim Start.

Der Umgang miteinander

Das setzt sich natürlich bei der Arbeitsausführung fort. Wenn eine Sache gut läuft, dann werden Sie keine Mühe haben, einen Verantwortlichen zu finden. Aber suchen Sie mal einen Schuldigen für einen Fehler. Da waren es meistens die anderen! Dahinter steckt ein psychologisches Grundprinzip, der „Ich-Abwehr-Mechanismus“. Stellen Sie sich beispielsweise vor, ein Mitarbeiter bereitet auf einer Baustelle den Untergrund vor. Weil Sie ihn aber anderswo brauchen, schicken Sie am nächsten Tag einen Kollegen für die Dekoration. Es gibt Probleme und weil der Kollege beim Kunden nicht der Schuldige sein will, sagt er: „Das hat der Maier gemacht, der kann's halt nicht!“ Dieser Satz kann faktisch richtig oder falsch sein. Das spielt jedoch keine Rolle, denn der Kunde darf so etwas nicht hören.

Kunden lieben Kontakte. Sie schätzen vertraute Beziehungen, haben das Bedürfnis zu reden und wollen wissen, was läuft. Deshalb fragen Kunden gerne wie es läuft oder wie es weitergeht. Da muss natürlich mehr als ein Brummen kommen. Und immer muss klar sein, dass der Kunde sich schon auf die fertige Arbeit freut. Dafür zahlt er ja auch. Ein Satz in der Art „Was haben

Sie denn da ausgesucht? Die Tapete ist nicht gut zu tapezieren“, gehört natürlich auch nicht ins Gespräch.

Erfahrungsanalyse

Es gibt unzählige Möglichkeiten, wie man sich als Betrieb seinen eigenen Ruf selbst ruinieren kann. Und immer gilt: Der Mitarbeiter sagt seinen Satz, weil er beim Kunden nicht schlecht dastehen möchte. Das ist verständlich. Dass er damit aber dem ganzen Betrieb und damit sich selbst schadet, das ist ihm in der Situation nicht bewusst. Deshalb muss der Chef es ihm bewusst machen und zwar am besten lange bevor die Situation entsteht.

Eine Erfahrungsanalyse mit den Mitarbeitern wirkt da oft wahre Wunder. Stellen Sie doch einfach mal in einer Runde die Frage „Was darf der Kunde nicht mitkriegen?“ und tragen Sie zusammen, was Mitarbeitern dazu alles einfällt. Erschrecken Sie bitte nicht, vor allem nicht, wenn Sie beachten, dass die meisten Einfälle auf Erfahrungen beruhen. Da wird vieles schon einmal passiert sein. Allerdings, ohne dass man sich in der Situation der Tragweite bewusst war. Ihre Schulungsmaßnahme wird bewusst machen, was in Zukunft nicht geht. Sie wird Erfahrungen bilden. Und das lohnt sich, denn Ihre Mitarbeiter sind die Botschafter Ihres Betriebs beim Kunden. Wie sich Ihre Mitarbeiter verhalten, so ist aus Sicht des Kunden der Betrieb.

Thomas Scheld

kompald

Das Auftreten der Mitarbeiter ist für die Beziehung zwischen Betrieb und Kunde von entscheidender Bedeutung.

Thomas Scheld,
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de