

Klaus Marwitz

Das Modell Stewardship

Service-Orientierung als Einstellung

Vorbemerkung

Die Probleme oder Bedürfnisse des potentiellen Kunden erfahren und dann mit Hilfe des passenden Produktes beseitigen bzw. befriedigen zu wollen, ist die Philosophie des Verkaufens seit jeher. Am Kunden dranbleiben, weitere Sorgen und Bedürfnisse aufspüren und wiederum mit Produkten und oder Dienstleistungen hilfreich zur Seite stehen, ist ebenfalls nicht neu.

Um die Aufmerksamkeit des zunächst künftigen Kunden auf Produkt und Dienstleistung zu ziehen, gibt es viele Möglichkeiten. Die besten Beispiele finden wir in der Sprüchellandschaft: »Das beste Persil, das ...«, »Wir sind weltweit führend in ...«, »Bei uns ist der König Kunde«, »Nicht immer, aber ...«, »Bei uns ist der Kunde König« und so weiter. Aufschlussreich ist auch die moderne Abart: die Unterzeile unter dem Firmennamen »Die Beraterbank«, »Die Gesundheitskasse«, »Schutz und Sicherheit im Zeichen der Burg«.

Diese Sloganisierung hat zur Aufgabe, Produkt und Dienstleistung, an sich völlig ähnlich, unterscheidbar für die erste Kaufentscheidung und später wieder auffindbar zu machen. Gestiegene Ansprüche führten zur Reanimierung einer weiteren Spielart der Aufmerksamkeitsfokussierung: dem Mehrwert. Hier kann es sich um die Beigabe weiterer Produkte, aber auch einer Zusatzleistung, zB Service, handeln.

So ist in der jüngsten Vergangenheit das lawinenartige Anwachsen von Serviceeinrichtungen zu beobachten.

Aber: verschärften Service anzubieten und das Produkt after sales damit zu ummanteln, ist inzwischen kein Alleinstellungsmerkmal mehr, abgesehen davon, dass es allzuhäufig beim Etikett bleibt. Dennoch ist es ein wichtiger

richtiger Schritt gewesen, entsprechende Spezialisierungen auch räumlich und personell einzuführen. Zu bedenken ist, dass in den Zeiten, als der Kunde König war, die Serviceorientierung einen dienstleistenden Charakter mit der Betonung auf Dienen hatte. Diese gebückte Haltung passt nicht mehr in unsere Zeit. Sie widerspricht ihr geradezu.

Das Modell Stewardship

Bis heute richten wir im Kundenbereich unsere Hauptaufmerksamkeit auf die Entwicklung und Weiterentwicklung von Werkzeugen oder Instrumenten. Aber reicht es wirklich aus, wenn die in Frage kommenden Mitarbeiter auf einem Steinway »Hänschen klein« spielen können? Gewiss nicht, dazu hätte es keines Steinway bedurft. Es reicht also nicht, den Steinway bedienen zu können, man darf nicht auf ihm, man muss mit ihm spielen können. Die Aufgabe kann also nicht sein, immer bessere Klaviere herzustellen, sondern aus Klavierspielern Virtuosen zu machen.

Es ist also ein Ergänzungstraining der mit den neuen Service-Aufgaben betrauten Mitarbeiter nötig. Damit ist nicht die fachlichsachbezogene Weiterbildung gemeint, davon gibt es meist überreichlich, sondern das Identifikationstraining. Sowenig es reicht, einige Menschen in einer Gruppe zusammenzufassen und ohne weitere teambildende Maßnahmen zu behaupten, nun sei dies ein Team, so reicht es ebenfalls nicht aus, die Struktur und Logistik für den Service zu schaffen, ohne auf den Unterschied zwischen dem früheren Kundendienst als Reparaturkolonne und der Service-Orientierung der Mitarbeiter zu achten.

Die Service-Orientierung erfordert nämlich, neben der hervorragenden fachlichen Qualifizierung und Erfah-

rung die innere Einstellung, die für die gelungene kreative Kommunikation verantwortlich ist. Forschungen auf dem Kommunikations-Sektor haben ergeben, dass die innere Einstellung, sei sie nun negativ oder positiv zum Kunden und dem Projekt, als nichtsprachlicher Anteil der Kommunikation (Gestik, Mimik, Wortwahl, Stimmführung) unbewusst mitübertragen wird und vom Kommunikationspartner ebenso unbewusst wahrgenommen und entschlüsselt wird (Pygmalion-Effekt). Das bedeutet, dass sowohl eine negative (Angst, Missgunst, Geringschätzung des Gegenübers) als auch eine positive (Spaß an der Sache, Neugier, wie es weitergehen wird, hohe Motivation) Einstellung die gesamte Kommunikation beeinflusst und damit »staatstragend« wirkt. Leider lässt sich eine positive innere Einstellung nicht einfach »drüberlernen«, wie man noch zu Beginn der 90er Jahre glaubte. Es ist eine Analyse mit anschließender Bilanz der gesamten kommunikativen und damit sozialen Kompetenz erforderlich. Allerdings ist dies inzwischen viel einfacher geworden als es klingt. Moderne Test-, Trainings- und Coaching-Werkzeuge lassen die Weiterbildung zum serviceorientierten Kommunikator heute zu einer relativ schnellen, kostengünstigen und vor allem unkomplizierten Maßnahme werden.

Im Zuge der Entwicklung des Modells »Lernende Organisation« ergab sich, dass der Unterschied zwischen einem stagnierenden und einem blühenden Unternehmen in der Qualität der Kommunikation lag. Gemeint ist einerseits die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Außenwelt, andererseits aber die wichtigere und oft vernachlässigte Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Übrigens ist gleichzeitig beobachtet worden, dass beim Ansteigen der Qualität die Quantität der Kommunikationsanlässe abnimmt, zB Anzahl und Dauer von Konferenzen u.ä.. Blühende Unternehmen haben außer der notwendigen Organigramm-Struktur zusätzlich duale Teamstrukturen, was die Kommunikation weiter verbessert. Das dadurch entstandene gute Betriebsklima führt zu einer niedri-

gen Mitarbeiterfluktuation, was zu der nonverbalen Botschaft nach außen führt, dass in diesem Unternehmen alles rund läuft. Diese Unternehmen genießen ein hohes Vertrauen und werden häufiger zur Angebotsabgabe aufgefordert, was automatisch die Notwendigkeit verringert, mit aufwendigen Werbe- und Bindungsmaßnahmen im Markt herumzurudern. Die Vertrauenswürdigkeit ist es, die eine andere Art der Kopplung an den Customer Space (Gesamtheit aller Kunden und Noch-nicht-Kunden) darstellt: es ist die sogenannte generative Kopplung. Das bedeutet, dass durch die Gewinnung eines neuen Kunden zahlreiche Noch-nicht-Kunden bereits aufmerksam werden. Das gilt auch, wenn Altkunden die Verbesserung der Kommunikation (Service-Kommunikation) zu spüren bekommen.

Der eigentliche Clou kommt danach und führt dazu, dass Service-Angebote wieder unterscheidbar werden. Der hochqualifizierte Service-Mitarbeiter ist nicht nur Helfer und Ratgeber, sondern er trägt auch die Verantwortung dafür, dass besonders die Kernkompetenzen des Kunden durch sein Produkt und seine Leistung auf ein höheres Niveau gebracht werden und damit auch den Kunden des Kundenunternehmens nützen. Bei intensivem Ausbau dieses Gedankens ergeben sich neuartige Akquisitionsmöglichkeiten im Außenbereich des Kunden. Die Verantwortung für den Erfolg des Kunden nennt man Stewardship (der Steward hat, anders als eine Bedienung, die Verantwortung dafür, dass der Gast sich wohl fühlt und ist daher situativ als Coach zu betrachten). Für das Training des Mitarbeiters in seiner »über-den-Kunden-hinaus-Verantwortung« setzt sich gerade jetzt der Begriff des »Customer Engineering« durch.

Bei einer weiteren Detail-Betrachtung dieses Stewardship-Modells ergeben sich neuartige Ansätze sowohl für das Marketing (kybernetisches Marketing), als auch für die Kundenorientierung (Pre Sales, Sales, After Sales). Ebenso kann die sichtbare Kehrseite der Kernkompetenzen, die Corporate Identity, facettenreicher und wertvoller gestaltet

werden. Insgesamt sind es notwendige Schritte in einer Zeit, die die Individualität trotz Globalisierung (oder vielleicht gerade deswegen) wieder stärker in den Mittelpunkt rückt.

Bedingungen und Umsetzung

Die Hauptbedingung für den Erfolg jeglicher Maßnahmen in Richtung Stewardship ist die Aufgeschlossenheit und das Engagement des Topmanagements erforderlich. Sodann kann an einer für den Außenkontakt des Unternehmens zuständigen Stelle des Unternehmens begonnen werden, sogenannte Reciprocal-Management-Maßnahmen durchzuführen. Hier geht man von der Beobachtung aus, dass viel zu häufig, auch leitende Mitarbeiter eine unreflektierte und häufig belastete Einstellung ihren eigenen Vorgesetzten gegenüber haben. Gar zu gern ist man damit beschäftigt, sich zu kontrastieren (»Dem werde ich es zeigen, wer besser ist« oder »Was tut der schon für sein Geld?«) als zu kooperieren. Dies ist besonders häufig bei fehlender dualer Teamstruktur der Fall. Hier gilt es, den Mitarbeiter in den Stand zu versetzen, Verantwortung für den Erfolg seines Chefs übernehmen zu können. Und das bedeutet, dass die Maßnahmen direkt beim Einzelnen begonnen werden müssen. Dabei ist es extrem wichtig, dass die Integrität jedes Mitarbeiters gehütet und bewahrt wird, weswegen diese Maßnahmen nur von außen gestartet und begleitet werden können.