

weise sollen die Mitarbeiter Teamgeist demonstrieren. Verkaufsmitarbeiter und Filialleiter besprechen allmorgendlich den Umsatz des vorangegangenen Tages und die neuen Tagesziele. Im Anschluss rufen sie den »Wal Mart Cheer« aus: »Wer ist die Nummer Eins?« – »Der Kunde!«. Wichtigste Wal Mart-Regel ist die »Ten-Foot-Rule«, die »Drei-Meter-Regel«: Sie gilt, wenn sich ein Kunde einem Mitarbeiter auf weniger als drei Meter nähert. Dann soll der Kunde angesprochen werden. Alle 14 Tage finden Mitarbeiter-Meetings statt, bei denen die Unternehmenskennzahlen verkündet werden. »Je-



Wal Mart-Cheer: Warm-up für das Verkaufspersonal.



Globus Spitze in Sachen Kundenservice.

Fotos: Wal Mart, Globus

BE FRIENDLY

Sechs Tipps für Kundenfreundlichkeit:

- **Professionelle Freundlichkeit:** Reklamationen als Chance nutzen, Kunden zu begeistern.
- **Reklamationsmanagement:** Reklamationen nicht persönlich nehmen, Verständnis zeigen, nachfragen, ob man den Kunden richtig verstanden hat. Sich versichern, ob es geklappt hat, Feedback vom Kunden einholen.
- **Teamwork:** Fehlerkultur mit konstruktiver Kritik und Anerkennung leben, dabei auch die Führungskraft einbeziehen.
- **Begeisternde Kundenansprache:** Aktiv begrüßen, sich dem Kunden anpassen, ihn neugierig machen. Erkennen, was der Kunde erwartet, die Erwartungen übertreffen.
- **Eigeninitiative:** Mitarbeiter müssen Kompetenzen und Freiräume haben und diese nutzen.
- **Richtlinien:** Sich auf Standards einigen. Mitarbeiter sollten wissen, was erwartet wird.

der Mitarbeiter weiß dann, wie hoch der Umsatz ist und wohin wir uns entwickeln«, erklärt Hetzel. Der Grund: »Wenn die Mitarbeiter informiert sind und sich ernst genommen fühlen, geben sie den gleichen Respekt an die Kunden weiter.« Der Konzern hat aber auch erkannt, dass sich das US-Konzept nicht 1:1 auf den deutschen Markt übertragen lässt: »Greeter«, die in den USA die Kunden begrüßen und »Bagger«, die eingekaufte Waren in Tüten packen, stießen hierzulande auf wenig Zuspruch.

Bei der Kundenzufriedenheit in Lebensmittelmärkten/-geschäften stehen Globus und Aldi an der Spitze. »Er-

SERVICE KANN MAN NICHT IMITIEREN, MAN MUSS IN IHN INVESTIEREN.

staunlich, weil beide völlig unterschiedliche Verkaufskonzepte haben«, sagt Metje von Servicebarometer. Aber: »Sie haben es geschafft, die Erwartungen ihrer Kunden gut zu erfüllen: Bei Aldi erwartet eben keiner, dass Waren ordentlich in die Regale geräumt sind. Globus-Unternehmenssprecherin Ulrike Jungmann meint: »Im Gegensatz zu Preis oder Sortiment können Serviceleistungen nicht einfach imitiert werden. Sie erfordern jahrelange Investitionen.« Bei Globus finden Seminare und Blitz-Teamtrainings statt, in denen Kundenfreundlichkeit fester Bestandteil ist. Das hessische Möbelhaus Walther investiert weniger in Werbung und viel in Mitarbeiter und Servicekompetenz, bemüht sich »um sehr guten After-Sales-Service«, sagt Investor Relations Manager Dr. Jörg Rohde. Bei Beschwerden zeigt man sich großzügig, entscheidet im Zweifel für

den Kunden: »Reklamationen geben uns die Chance, Kunden mit positiver Bearbeitung zu begeistern. Weil wir beim Service viel bieten, haben wir bei der Preisgestaltung ein paar Freiheitsgrade nach oben.« Dass der Kunde Vorrang vor Nebentätigkeiten hat, steht in der Unternehmensverfassung »Spirit Karstadt« des Karstadtkonzerns. Mit einem darauf aufbauenden Schulungskonzept für die rund 40 000 Karstadt-Verkäufer.

Im Umgang mit Reklamationen kann man die Kundenfreundlichkeit eines Unternehmens am ehesten spüren und optimieren. Wichtig, wenn man weiß, dass sich nach Erhebungen der BBE-Unternehmensberatung 91 Prozent der unzufriedenen Kunden vom Anbieter abwenden und ihre Verdrossenheit an durchschnittlich neun Kunden weitergeben. Um Servicedenken zu verbessern, sind vier Schritte wichtig: Mitarbeiter sollten gut geschult und dazu ermächtigt werden, eigenverantwortlich Reklamationen zu bearbeiten. Dabei hilft finanzieller Spielraum, innerhalb dessen sie frei entscheiden dürfen. Zweitens helfen Leistungsstandards, drittens Call Center und kostenfreie Kundenhotlines. Viertens kann mit Kunden- und Produktdatenbanken an den Ursachen der Unzufriedenheit der Kunden gearbeitet werden.

Trotz aller Bemühungen sieht man aber auch bei Wal Mart Deutschland noch gewaltige Unterschiede im Serviceverhalten zwischen Deutschland und den USA: »Die Amerikaner trinken die Servicekultur schon mit der Muttermilch.« Es sei dort selbstverständlich, dass Kunden an der Kasse begrüßt werden. Was ihnen auch leichter falle, »denn die Kunden grüßen dort auch zurück.«