

# Erfolg hat, was Kunden bringt

**Das Verhalten von Mitarbeitenden im Kundenkontakt hat eine starke Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit. Trotzdem wird in vielen Unternehmen nach wie vor sehr einseitig nur auf Fachwissen gesetzt.**



Stefan Jenny

Text: **Barbara Rohrer**,  
Hochschule Wädenswil HSW

Als Verantwortliche für Weiterbildung in der Fachabteilung Umwelt und Natürliche Ressourcen an der HSW befragte ich Stefan Jenny, Kursleiter «Marketing für die grüne Branche» und «Lehrgang Obergärtner Typ Gärtner Kundenberater» an der HSW, zu diesem Themenbereich.

## Herr Jenny, welche Bedeutung hat das Verhalten der Mitarbeitenden für die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung?

Das Verhalten der Mitarbeitenden ist entscheidend für die Qualitätswahrnehmung, die Zufriedenheit der Kunden und sogar deren Empfehlungsverhalten. Leider werden aus dem Wissen um diese Zusammenhänge noch viel zu wenig praktische Konsequenzen gezogen. Viele Unternehmen sind vornehmlich kostenorientiert. Oder das Kader konzentriert seine Anstrengungen auf die möglichst effiziente Gestaltung der Ablaufprozesse. Aus meiner Sicht wird folgende Tatsache zu wenig beachtet: Das individuelle Verhalten eines Mitarbeitenden in einer konkreten Situation entscheidet oft darüber, ob ein Stammkunde gehalten, einer gewonnen und der Ruf des Unternehmens positiv verstärkt werden kann.

## Wie können Mitarbeitende im Kundenkontakt positiv auffallen?

Vor allem mit Verlässlichkeit, Einfühlungsvermögen, Initiative und Fachkompetenz. Besondere Zufriedenheit wird ausgelöst, wenn Mitarbeitende aus eigener Initiative im Interesse des Kunden hilfreich tätig werden. Zum Beispiel durch das frühzeitige Angebot wichtiger Informationen, fürsorgliches Verhalten, durch Entgegenkommen und Eingehen auf individuelle Wünsche sowie die Übernahme von Verantwortung bei Problemen und der aktiven Suche nach kundengerechten Problemlösungen.

## Was sind gravierende Verhaltensfehler?

Schwere Unzufriedenheit lösen Mitarbeitende aus, wenn sie die minimalen Verhaltensersparungen der Kunden verletzen. Beispielsweise, wenn Mitarbeitende bei Dienstleistungen nicht willig oder fachlich nicht in der Lage sind, die Kernleistung in der versprochenen Qualität und zum vereinbarten Zeitpunkt zu liefern. Starke Verärgerung lösen Mitarbeitende auch aus, wenn sie im Umgang mit Kunden deren Selbstwertgefühl verletzen, indem sie diese zum Beispiel blossstellen, ihre Angaben bezweifeln oder ihnen die Schuld für aufgetretene Probleme zuweisen. Meine Erfahrung zeigt, dass fachliche Mängel und zeitliche Verzögerungen – in Grenzen – toleriert werden, solange ein ehrliches Bemühen der Mitarbeitenden um eine Lösung des Problems erkennbar ist. Mangelndes Bemühen und herabsetzendes Kommunikationsverhalten führen rasch zum Abbruch von Geschäftsbeziehungen.

## Welchen Beitrag zur Kundenzufriedenheit hat die Betriebsführung zu leisten?

Es gibt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen den Verhaltensweisen der Mitarbeitenden vor den Kunden und der Art und Weise, wie Mitarbeitende innerbetrieblich behandelt werden. Wenn wir den falschen Ton gegenüber unseren Mitarbeitenden anschlagen, dann haben sie den falschen Ton gegenüber unseren Kunden. Nur wenn die Mitarbeitenden

eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Werten und den angebotenen Produkten und Leistungen haben, wirken sie auch glaubwürdig gegenüber der Kundschaft. Und umgekehrt liegt die wirksamste Form der negativen Mund-zu-Mund-Kommunikation vor, wenn Mitarbeitende im Kundenkontakt ihre Zweifel an der Verlässlichkeit des eigenen Unternehmens artikulieren.

## Können Unternehmen die Verhaltensqualität ihrer Mitarbeitenden gezielt fördern?

Sie müssen das sogar tun. Beispielsweise muss schon bei der Einstellung besonderes Gewicht auf die Fähigkeit und Motivation zu kundenorientiertem Verhalten, also das Vorhandensein von Sozial- und Emotionalkompetenz, gelegt werden. Das wertet die Fachkompetenz nicht ab, aber die traditionelle, fast ausschliessliche Orientierung an den durch Schulnoten nachgewiesenen kognitiven Fähigkeiten wird den Berufsanforderungen heute bei weitem nicht mehr gerecht. Das heisst, inner- und ausserbetriebliche Weiterbildungsaktivitäten müssen dringend über das Fachwissen hinausgehen. Die verbreitete Einschätzung von Sozial- und Emotionalkompetenz als überflüssige weiche Themen ist definitiv geschäftsschädigend.

## Wie integrieren Sie diese wichtigen Themen in die HSW-Kurse?

Solche Themen sind Herzstück im Marketing und durchdringen alle Lehrbereiche. Die auf den Kunden ausgerichteten Leistungen, alles was für den Kunden sichtbar, spürbar oder hörbar ist, kann seine maximale Wirkung nur dann entwickeln, wenn die betriebsinternen Voraussetzungen erkannt, geschaffen und ausgebaut werden. Die Ausschöpfung von Mitarbeiterpotenzial und die Menschenführung haben einen grossen Stellenwert und werden deshalb prominent behandelt. 🍀

## Besten Dank für das Gespräch

### Unterlagen zum Seminar:

[www.weiterbildung.unr.ch](http://www.weiterbildung.unr.ch)

### Direktfragen:

Barbara Rohrer, Tel. 044 789 99 25