

Der erste Kunde ist der Mitarbeiter

Nach wie vor bedroht des Controllers Rotstift in vielen Unternehmen die Marketing- und Weiterbildungsbudgets. Doch ein offensives Marketing und wirkungsvolle Mitarbeiterentwicklung kann gerade heute Wettbewerbsvorteile erzielen. Ein Beispiel aus der Hotellerie.

Die Hotellandschaft wurde von den konjunkturellen Einbrüchen der letzten Jahre hart getroffen. Umsatzeinbrüche von über 20 Prozent sind derzeit keine Seltenheit. Dabei ist besonders die Stadthotellerie betroffen. Die meisten Hotels reagieren darauf wie fast alle Firmen in diesen Tagen: Sie gehen mit den Preisen runter. Das Bergström Hotel in Lüneburg entschied sich stattdessen für eine Service Offensive. Denn wenn Gäste sich wohl fühlen, sind sie bereit zu zahlen. Schnell wurde deutlich, dass, wer Gästen angenehme Erinnerungen schenken will, diese zunächst intern haben muss. Der erfolgreiche Ausgang des Projekts war also eng mit dem Handeln der Führungskräfte verknüpft. Leitsätze sollten aufgestellt werden, um das Miteinander zu gestalten. Und ein Handbuch sollte entstehen, um wichtige, in der Folge noch zu definierende Qualitätsstandards, Abläufe und Verhaltensweisen zu dokumentieren. Die Vision für das Projekt wurde definiert: „Das Bergström Lüneburg wird durch exzellenten Service und ein gepflegtes, außergewöhnliches Ambiente zu einem der beliebtesten, privat geführten Hotels im Vier-Sterne-Bereich in Deutschland“, und auch die Mission stand schnell fest, denn sie war gleichzeitig der Slogan des Hotels, „Wir schaffen Erinnerungen“.

Alle Ebenen involvieren

Doch wer engagierte, unternehmerisch denkende Mitarbeiter will, muss diese an unter-



nehmerisches Denken heranführen. Und genau dazu war das Projekt bestens geeignet. Alle 80 Mitarbeiter vom Top-Management über die Köche und Zimmermädchen bis zu den Azubis im ersten Lehrjahr sollten sich mit der Bergström Service Offensive auseinandersetzen und ihre Ideen einbringen. Mit dem ganzheitlichen Ansatz des Total Loyalty Marketing sollte diese Einbindung ermöglicht werden, denn es vernetzt die drei strategischen Erfolgsfaktoren „Marketing – Mitarbeiter – Kunde“. Loyalität steht dabei im Mittelpunkt; sie wird in die Unternehmensstrategie und in die Firmenkultur integriert.

Hierbei geht es um den Aufbau interner, also mitarbeiterbezogener und externer, das heißt kundenbezogener Loyalität – und zwar in dieser Reihenfolge. Ein Loyalitätsdreieck mit drei Achsen und je fünf Bausteinen strukturiert den Prozess.

Im Total Loyalty Marketing benötigen alle Mitarbeiter eine kundenorientierte Einstellung. Nur wer sich in den Kunden hineinversetzen kann und dies auch gern und auf liebevolle Art und Weise tut, kann letztlich kundenorientiertes Verhalten entwickeln. Und das geht jeden Einzelnen im Unternehmen an. Der

Kunde geht heutzutage viel offensiver auf die Unternehmen zu. Er will perfekte Leistung, egal ob vom Geschäftsführer oder vom Hausmeister. Jeder „Fehler“ fällt auf das Unternehmen zurück.

Den Kunden ergründen

Im Juli dieses Jahres erhielten alle Führungskräfte des Hotels einen zweitägigen Basis-Workshop, in dem sie sich mit einer loyalitätsorientierten Strategie für das Hotel sowie mit den drei Loyalitätsachsen Marketing – Mitarbeiter – Kunde beschäftigten. Die Elemente der Mitarbeiterloyalität wurden zuerst ergründet: „Kommen, Wissen, Können, Wollen, Lassen“. Danach begannen die jeweils zweitägigen Basis-Workshops für die Mitarbeiter, in denen sie vor allem auf die Loyalitätstreppe der Kunden fokussierten: Vom Interessenten über den Erst-, Wieder- und Stammkäufer zum Empfehler. Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass sich alle Mitarbeiter und alle Führungskräfte mit allen Bausteinen des Total Loyalty Marketing auseinandersetzen. So kommen die Führungskräfte hautnah mit den Kunden in Kontakt. Und die Mitarbeiter lernen etwas über Ma-



Autorin

Anne M. Schüller

ist Marketing-Consultant und Expertin für Mitarbeiter- und Kunden-Loyalität, Telefon: 0911 /

9197690, info@anneschueller.de, www.anneschueller.de.

Arbeitsmaterial „Strategische Service-Projekte“

- ▶ Formulieren Sie eine tragfähige Vision, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können. Eine gute Vision erfüllt fünf Voraussetzungen: Sie gibt die Richtung für die Zukunft vor, sie formuliert einen Nutzen, sie ist ehrgeizig, sie ist leicht verständlich und sie wirkt motivierend.
- ▶ Erarbeiten Sie eine Mission, die den Unternehmensauftrag beschreibt. Erfolgreiche Missionen stellen vor allem emotionale Aspekte heraus. (Walt Disney: „We bring happiness to millions.“) Wer die Herzen gewinnt, hat mit den Köpfen leichtes Spiel.
- ▶ Fangen Sie ganz oben an. Denn wie ein Dominoeffekt verbreitet sich positives und negatives Verhalten über alle Hierarchiestufen nach unten. (Sam Walton: „Es dauert keine 14 Tage, dann werden Mitarbeiter ihre Kunden so behandeln, wie sie selbst von ihren Chefs behandelt wurden.“)
- ▶ Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter, und zwar grundsätzlich bei allem, was Sie tun. Mitarbeiter erarbeiten gerade im Detail die besseren Ergebnisse, denn sie sind am nächsten am Kunden dran. Und: Woran man selbst beteiligt war, das setzt man am Liebsten und damit auch am Besten um.
- ▶ Sichern Sie Ideennachschub. Die „Open-door-Policy“ reicht nicht mehr, unternehmen Sie rituelle Morgenrundgänge. Begrüßen Sie dabei Ihre Mitarbeiter und schenken Sie ihnen einen Moment lang ungeteilte, wertschätzende Aufmerksamkeit. Und fragen Sie nach neuen Ideen. Loben Sie mehr. Sehen Sie die 99 guten Taten, die Mitarbeiter tun, und nicht den einen Ausrutscher. Lernen Sie, konstruktiv zu tadeln und lernen Sie vor allem, richtig zu loben. Denn die Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen.
- ▶ Halten Sie den Prozess am Leben. Durch eigenes Vorbild. Ferner, indem Sie täglich darüber reden, Misserfolge sanft korrigieren und Erfolge sofort kommunizieren. Und auch mal kräftig feiern.

Info

Schüller, A./ Fuchs G.:

Total Loyalty Marketing. Mit loyalen Mitarbeitern und treuen Kunden zum Unternehmenserfolg, Gabler 2002, 34,90 Euro, ISBN 3-409-12201-X



Anne M. Schüller, die Total Loyalty Marketing gemeinsam mit dem Unternehmensberater Gerhard Fuchs entwickelt hat.

Die Probleme, die die Mitarbeiter beispielsweise beim Kunden haben, hängen nicht immer mit mangelnden Verkaufstechniken zusammen. Meist sind sie verknüpft mit der Qualität des Betriebsklimas, des Führungsstils, dem Beschwerdemanagement, des internen Umgangs mit Kundenbedürfnissen oder der Marketing-Strategie.

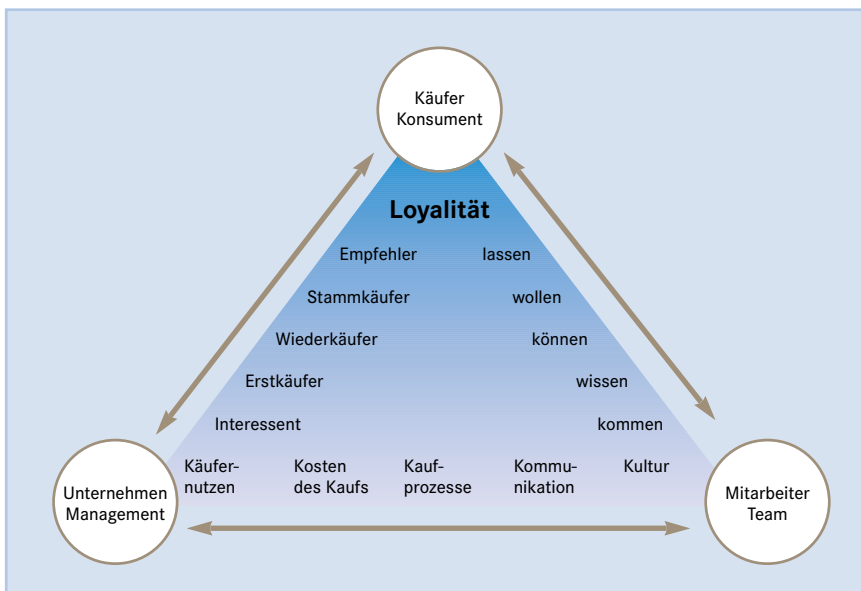
Schnell kristallisierten sich während des anschließenden Praxistransfers Themen heraus, die weiter vertieft werden sollten. Bei den Führungskräften waren das Inhalte, die mit zeitgemäßer Mitarbeiterführung und dem Miteinander-Reden zu tun haben. Die Fehlerkultur, die Meetingstruktur, Lob und Tadel sowie das Wissensmanagement sind typische Optimierungsfelder. Im Bergström wurden im Rahmen solcher Vertiefungsworkshops unter anderem auch die Unternehmensleitensätze sowie ein Ideenmanagement entwickelt, wobei die Mitarbeiter jeweils die entscheidende Vorarbeit geleistet haben.

Die Mitarbeiter befragen

Im Bergström werden seit Projektbeginn Gästefragekarten ausgelegt und systematisch ausgewertet. Eine Zahl, die die ersten wirkungsvollen Umsetzungsergebnisse dokumentiert, ist die Beurteilung des Preis-Leistungsverhältnisses. Während im Juli 70 Prozent aller Befragten dieses als gut oder ausgezeichnet bezeichneten, waren es Ende August bereits 82 Prozent.

Die Auswirkungen des Projekts sind im Bergström deutlich spürbar: Die Mitarbeiter gehen wertschätzender, freundlicher, achtsamer miteinander um. Und das merken die Gäste sofort, kaufen mehr und kommen gerne wieder – mit neuen Gästen im Schlepptau.

Dies lässt sich auch an konkreten Zahlen belegen: Die Gästezufriedenheit ist in allen Bereichen deutlich gestiegen, Belegung und Umsatz verzeichnen seit August dieses Jahres einen Höhenflug. Die anvisierten Ziele werden wohl erreicht werden. ■



Das Loyalitätsdreieck des Total Loyalty Marketing. Käufer- und Mitarbeiterloyalität stehen dabei in einem engen Zusammenhang verstärken sich gegenseitig.

nagement, Marketing und Führungsstrategie. So erkennen sie sehr schnell, was sie alles aktiv mitgestalten können – wenn man sie lässt – und ebenfalls, dass sie eine Mitverantwortung tragen, wie sie geführt werden. Darüber hinaus werden ganz konkrete Themen bearbeitet, wie beispielsweise das

Starter-Paket für neue Mitarbeiter oder das Anforderungsprofil für Azubis. Die Mitarbeiter entwarfen ferner die Kulanzregelung für Reklamationsgespräche und den Aufbau der Mitarbeiter-Jahresgespräche selbst.

„Mitarbeiter wollen lieber Beteiligte statt Betroffene sein“, sagt Marketing Consultant