

Pflege der Unternehmenskultur kommt vor visuellem Erscheinungsbild

Ein Plädoyer für eine neue Dienstleistungsmentalität

Wer im globalen Wettbewerb erfolgreich bestehen will, tut gut daran, sich ein Beispiel an der Corporate Culture von englischen und amerikanischen Unternehmen zu nehmen. Die früheren Schweizer Traditions- und Vorzeigefirmen Bally und Feldschlösschen haben sich in ihrer Niedergangphase fatalerweise mehr mit ihrer Firmenphilosophie beschäftigt, als sich um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu kümmern.

Freundlichkeit gilt hierzulande als suspekt. Erzählt man einem Schweizer von den VerkäuferInnen in den USA, die den Kunden lächelnd mit einem «Good morning, how are you?» begrüßen und mit einem «Have a wonderful weekend» entlassen, folgt die abschätzige Reaktion auf dem Fuss: «Ach, diese Oberflächlichkeit», oder «Die wollen doch bloss etwas verkaufen». Stimmt genau: Die Verkäuferin interessiert sich nicht wirklich für mein Wohlbefinden – und trotzdem gehe ich mit einem guten Gefühl aus dem Geschäft. Aber warum soll ich mich nach einem arbeitsreichen Tag beim Einkauf anpöbeln lassen?

Freundlichkeit und Dienstleistungsbereitschaft gegenüber Kunden und solchen, die es werden möchten, sind in der Schweiz selten geworden. Das Schlimme an dieser Entwicklung: Den meisten Einheimischen fällt dies gar nicht mehr auf. Man hat sich damit abgefunden.

Ausländische Unternehmen machen es vor...

Mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft finden immer mehr *angelsächsische Unternehmen* den Weg in die Schweiz und setzen in Bezug auf Freundlichkeit und Dienstleistungsbereitschaft *neue Standards*. Als Folge davon geraten auch international tätige Schweizer Unternehmen in ihrem Heimmarkt unter Druck.



Philippe Welte

Der Autor studierte an der Universität Bern Geographie, Tourismus und Medienwissenschaften. Nach Abschluss seines Studiums war er in der Raum- und Umweltplanung tätig, später unter anderem als Werbetexter und Hotel-Manager in Ost-Jerusalem. Bevor Philippe Welte 2002 als Berater zur Klaus J. Stöhlker AG (Zollikon) wechselte, war er während Jahren im Journalismus tätig, u. a. bei namhaften schweizerischen Tageszeitungen, Magazinen und TV-Sendungen im Politik- und Wirtschaftsbereich.

Obwohl der Schweizer Fondsmarkt weltweit als einer der höchstentwickelten gilt, gelingt es ausländischen Anbietern innert Kürze sich erfolgreich auf dem Finanzplatz Schweiz zu etablieren. Die britischen Anlagefonds-Rater von Forsyth Partners machen es vor: Ihr Erfolg und ihre Überzeugungskraft beruht – bei aller Kompetenz und Seriosität eines international tätigen Unternehmens – nicht zuletzt auch auf dem *freundlichen Charme*, dem britischen Understatement und der auf dem hiesigen Finanzplatz untypischen Lockerheit im Umgang mit Investoren und Partnern.

...und die Schweiz hinkt hinterher

Wer sich in einem internationalen Umfeld bewegt, stellt heute fest:

Die Schweiz ist in vielen Bereichen eine Dienstleistungswüste. Dies ist umso bedauerlicher, als das Bruttoinlandprodukt des Landes immer mehr vom Dienstleistungssektor und immer weniger von der klassischen Industrie gespeist wird.

Wer einen Blick über die Grenzen in die angelsächsische Welt riskiert, reibt sich verwundert die Augen. Wie erweisen einem die Angelsachsen ihre kleinen Nettigkeiten scheinbar ohne Anstrengung? Wo sind die Schweizer Tugenden geblieben, die dem Land einst seinen Ruf als Insel der heilen Werte eingetragen haben? Ist die Schweiz wirklich ein Land der Flegel? Gemessen an angelsächsischen Standards leider ja, wie die folgenden Beispiele zeigen:

Beispiele

Beispiel 1...

Ein ausländischer Hotelgast, leicht irritiert, findet in der Stadt Zürich den Hotteleingang nicht und landet in der Bar des Fünfsternehauses. Eine freundliche

Begrüssung wäre zum Beispiel gewesen: «Welcome to our hotel, this is our bar, may we offer you a drink?» Stattdessen nickt ihm auf dessen Frage nach dem Hoteleingang der gelangweilte Barkeeper cool zu und zeigt ihm mit einer lässigen Handbewegung, wie er ums Haus herum ans Ziel seiner Wünsche gelangt. Behandelt man so seine Gäste?

... und die Lehre daraus

Gerade im Tourismus-Bereich muss das Wort «dienen» wieder seine ursprüngliche Bedeutung erlangen. Der Schulung und der richtigen Auswahl von professionell ausgebildetem Personal ist allergrösste Bedeutung beizumessen. Die oberste Etage muss dabei mit leuchtendem Beispiel vorangehen.

Beispiel 2...

Sie fahren auf der Autobahn durch die Schweiz. Immer wieder bremsen Baustellen den Verkehrsfluss. Vielleicht fragen auch Sie sich genervt, wie lange denn noch gebaut werde. Doch der Steuerzahler wird im Dunkeln gelassen. Er soll seine Steuern gefälligst bezahlen und keine Fragen stellen. Anders ist es in Grossbritannien, wo Bauunternehmen und Regierung auf Hinweistafeln über die Baustelle informieren und etwaige Behinderungen des Verkehrs entschuldigend bedauern. Dieselbe Aufmerksamkeit kommt dem Zugpassagier in Grossbritannien zu. Verspätet sich ein Zug in England, wird dies über Lautsprecher mitgeteilt: «We are sorry for the delay.» Den SBB hingegen ist das pünktliche Vorwärtskommen offenbar egal.

... und die Lehre daraus

Hier muss ein Umdenken einsetzen: Eine Entschuldigung, Information und Trans-

parenz wecken Verständnis und Sympathie bei denen, die letztlich finanziell für die Verkehrsinfrastruktur aufkommen. Wer seine Kunden mit Gleichgültigkeit bestraft, riskiert die Quittung der Stimmbürger an der Urne.

Beispiel 3...

Ein soeben aus den USA zurückgekehrter Bekannter hat Probleme mit dem *Internetanschluss*. Klar, dass man sich in einem solchen Fall an die Support-Hotline wendet. Bloss: Am Wochenende ist diese nicht besetzt. Kann sich beim Provider niemand vorstellen, dass es Menschen gibt, die auch mal am Wochenende ins Internet wollen? Auf Anfrage beschied man ihm, dass ja sonst jeder am Wochenende anrufen würde. Will das Unternehmen seine Kunden wirklich behalten?

... und die Lehre daraus

Der bezahlende Kunde erwartet mit Recht, dass man ihn und seine Bedürfnisse ernst nimmt. Im geschilderten Fall ist ein gründliches Überdenken der Dienstleistungsstrategie durch das oberste Management vonnöten.

Beispiel 4...

Wer in der Schweiz als Kunde Forderungen stellt, muss speziell im *Dienstleistungssektor und im Tourismus* immer wieder mit Zurechtweisungen rechnen. Gerade Angelsachsen tun sich schwer damit. Die Entwicklung in der Schweiz hat fatalerweise dazu geführt, dass Kunden zu Bittstellern wurden. Sollte es nicht umgekehrt sein? «Sie dürfen gerne hier Platz nehmen und warten», sagt die Zahnarztassistentin. Danke. Wie bitte? Weshalb habe ich eigentlich einen Termin ausgemacht? Soll ich mich nicht besser einem preisgünstigeren Zahnarzt

in Deutschland oder Ungarn anvertrauen, der sich wirklich um mich bemüht?

... und die Lehre daraus

Der Kunde will König sein. Die oberste Maxime in Dienstleistungsunternehmen muss wiederbelebt werden. Die Liberalisierung der Märkte und die Öffnung der Grenzen führt in den kommenden Jahren zu grossen Umwälzungen der wirtschaftlichen Gegebenheiten. Kostendruck und Politik lassen Freundlichkeit und Kommunikation zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden. Entsprechende Schulung und Sensibilisierung sind dringend angesagt.

Beispiel 5...

Muss ich der Post dankbar sein, dass ich das Paket erst am Wochenende abholen darf, weil ich wegen des Arbeitsweges nicht vor 18 Uhr an meinem Wohnort sein kann? Abends, wenn die arbeitstätige Bevölkerung Zeit und Musse für den Einkauf hätte, sind 100 % aller Geschäfte geschlossen. Ist die Schweiz das Land, in dem man es den Kunden nicht allzu leicht machen will? Bereits organisiert sich der Widerstand gegen die geplanten Sonntagsverkäufe.

... und die Lehre daraus

Was die ehemaligen staatlichen Monopolbetriebe, deren Existenz nun bröckelt und die ihre Macht mit allen Mitteln verteidigen, vergessen: Der internationale Kunde hat keine emotionale Bindung an sie und wählt den Anbieter von Dienstleistungen nach streng ökonomischen Prinzipien aus. Die Öffnungszeiten der Geschäfte in den globalen Metropolen richten sich heute nach den Bedürfnissen der potenziellen Kunden – und immer weniger umgekehrt.

Tourismus: Österreich macht's vor

In Österreich ist der Wunsch eines Gastes grundsätzlich «ko Problem», während sich in der Schweiz der Chef de Réception für den Chef des Gastes hält. Alles nur ein Klischee? Nein! Die Schweiz hat heute in der Hotellerie und im Gastgewerbe ein Qualitätsproblem – vor allem in der Ein- bis Viersternekategorie. Die Klagen der Schweizer Touristiker über Gäste, die ihre Ferien lieber in Österreich verbringen, mag man nicht mehr hören. Die Frage ist doch: Wie wird die Hochpreisinsel Schweiz ihr schlechtes Image los? Die Lösung liegt darin, dass die Schweizer wieder stolz sind, im Tourismus zu arbeiten. Dieser Stolz führt zu mehr Ehrgeiz, mehr Wettbewerb, mehr Selbstbewusstsein, mehr Identifikation, weniger Fluktuation und schliesslich zu höherer Qualität. Nur Betriebe, die ihre qualitativ hochstehenden Leistungen auch dem Gast glaubwürdig kommunizieren können, werden im Wettbewerb überleben.

(Ph. W.)

Seit 20 Jahren haben viele Schweizer Unternehmen, den Vorgaben der Werbe-KMU folgend, vornehmlich auf die *Einführung und den Aufbau ihrer visuellen Erscheinungsbilder* gesetzt. Weil mit deren Aufbau keine Entwicklung der Unternehmenskultur einher ging, können die dafür aufgewendeten Gelder zu mindestens zwei Dritteln abgeschrieben werden. Eines der prominentesten Beispiele dieser Entwicklung ist der Aufbau der Corporate Identity der Credit Suisse Group. Das Unternehmen budgetierte zur Zeit von Rainer E. Gut und Lukas Mühlemann rund 1 Mrd. Fr. mit dem Ziel, die visuelle Identität der Schweizer Bank aufzufrischen. Gleichzeitig durchlief die Bank mehrere Leistungs- und Kulturschocks, so dass die Gelder fast wirkungslos verpufften. Das gleiche Schicksal ereilte hunderte anderer Schweizer Firmen, die mehr Wert auf ihr Image als auf Kundenkontakte und Firmenkultur legten.

Umdenken, bevor es zu spät ist

Die fetten Jahre der Schweizer Wirtschaft sind für viele vorbei.

In vielen Bereichen hat die Schweiz heute ihren Vorsprung eingebüsst. Sie hat in Bezug auf die Freundlichkeit ihrer Bewohner einen schlechten Ruf. Das Land,

dessen Mittelstand verarmt, verliert in Europa im Zuge der Globalisierung laufend an Terrain.

Jetzt muss ein Umdenken stattfinden. Der Schlüssel zur Wende, zurück zu den traditionellen Tugenden der Schweiz, liegt in der Kommunikation.

Wo Reformen nötig sind

Schweizer Unternehmen müssen ihr *Verständnis für die Dienstleistungskultur stärken*. In Kommunikations- und Verkaufstrainings sollte dabei bis in die untersten Ebenen des Unternehmens allen Mitarbeitern klar gemacht werden, dass ein Unternehmen nur dann florieren kann, wenn jeder einzelne seinen Beitrag dazu leistet. *Freundlichkeit ist die Basis* erfolgreichen Geschäftens. Die Unternehmensführung sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen und die bedingungslose Dienstleistungsbereitschaft vorleben. Ein Schweizer Unternehmer, der dies vorlebt, ist *Stefan T. Bichsel*. Der in den USA ausgebildete Manager mit hoher Sozialkompetenz restrukturierte einst die heterogene Kantonalbanken-Tochter Swissca zur erfolgreichen Fondsfabrik. Jetzt macht er dasselbe auf internationaler Ebene als Mitglied der Geschäftsleitung der niederländischen Robeco-Gruppe in Rotterdam. Ein ande-

res Beispiel ist *Harry Groenert*, «Director Switzerland» des britischen Fondsrating-Unternehmens Forsyth Partners. Mit Leichtigkeit bricht er, auch dank seinem angelsächsischen Charme, die härtesten Widerstände gegenüber Hedge Funds in den Köpfen seiner potenziellen Kunden.

Im Tourismus braucht es Gastgeber, keine Verwalter

Dem Gast sollte jeder Wunsch von den Augen abgelesen werden. Es ist an den Hoteldirektoren mit gutem Beispiel voranzugehen und künftig weniger Verwalter als Gastgeber zu sein. Als Beispiele seien die beiden erfolgreichen Hoteliers und Gastronomen *Shasta Aardema*, von der Zürcher Opernhausgastronomie, und *Robert Frisch*, Direktor des Arabella-Sheraton Hotels Neues Schloss, genannt: Sie stehen ihren Gästen rund um die Uhr zur Verfügung und dies erst noch mit einem Lächeln. Wer ihre Häuser schon besucht hat, wird feststellen, dass hier Gastfreundschaft gelebt wird.

Der gute Ruf der Schweiz steht heute auf dem Spiel. Das Land wird heute in Europa vielenorts zu unrecht als raffigieriger Profiteur dargestellt.

Dieses Bild muss durch die Unternehmen, den Staat und die politischen Organisationen korrigiert werden. Der Aufbau eines krisensicheren Images durch Kommunikation gegen innen und aussen ist eine Notwendigkeit, will das Land auch weiterhin prosperieren.

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist Freundlichkeit im Umgang mit den Kunden und Gästen. Deren Erinnerungsvermögen wird oftmals unterschätzt. Nehmen wir uns ein Beispiel an den Angelsachsen!

Philippe Welti