



SBZ-Serie „Erfolgreich Bäder vermarkten“

Monteurverhalten als Schlüssel zum Erfolg

Ottmar Kuball *

Der Konkurrenzdruck wird sich in den nächsten Jahren (nicht nur) für die Bäderbauer weiter verstärken. Man muß also besser werden oder besser bleiben als die anderen. Ein Schlüssel zu langfristigen Erfolgen liegt in der Serviceorientierung der Mitarbeiter vor Ort. Herausragender Kundenkontakt läßt sich vor allem durch Management der Details herstellen.

Monteurverhalten. Klappe, die Erste

Für erfolgsuchende Bäderbauer ist die öffentliche Kundenmeinung, also der Grad der Kundenzufriedenheit, der Schlüssel für langfristige Baderfolge. Wenn der Kunde nach einer begeisternden (Studio-)Beratung, nach einer beeindruckenden Präsentation (eventuell sogar dreidimensional) und ehrlich gemeinten Versprechungen dann mit dem Montageteam vor Ort ein

* Ottmar Kuball ist Betriebswirt des Handwerks und Leiter von „Kuball.Badkonzept – Trainings und Konzepte fürs Bad“, 97342 Seinsheim, Fax (0 93 32) 52 62

Fiasko erlebt, geht die „Negativ-Public Relations“ für das Unternehmen seinen unaufhaltsamen Gang. Ein unzufriedener Kunde, dies belegen Untersuchungen, wird sein Mißgeschick zehn weiteren Personen mitteilen. Es ist kaum anzunehmen, daß sich diese „Vorgewarnten“ im Bedarfsfall freiwillig dem gleichen Streß, sprich dem gleichen Unternehmen, aussetzen werden. Der hochsensible Vorgang einer Badmodernisierung findet im „Reich des Kunden“, d. h. in seiner Wohnung statt. Das Auftreten und die Kommunikation der Monteure erhalten deshalb eine herausragende Bedeutung. Denn jeder der Bäder baut weiß, daß nichts schwieriger zu halten ist, als ein Service-Versprechen. Da Dienstleistungen jedoch gleichzeitig erzeugt und konsumiert werden, ist die Einschätzung der Qualität oft nur die Sache eines einzigen Augenblicks.

Monteure sind die Visitenkarte des Unternehmens

Der Kunde eines Hotels wird nacheinander dem Gepäckträger, dem Portier, dem Zimmermädchen und dem Barman begegnet. Jeder einzelne dieser Kontakte muß positiv sein. Das gleiche Prinzip gilt für den Badkunden. Er wird nacheinander dem Verkäufer/der Verkäuferin, dem Meister oder Leiter des Bäderteams und den ausführenden

Monteuren begegnen. Erstklassiger Service ist Sache der gesamten Organisation. Arbeitnehmer, Führungskräfte und all die-

Selbstdiagnose

- Verrichtet Ihr Servicepersonal seine Arbeit gern? Was haben Sie hinsichtlich Auswahl, Ausbildung und Motivation getan, um es stolz auf seine Arbeit zu machen?
- Welche Autonomie gewähren Sie den Mitarbeitern, die in direktem Kundenkontakt stehen? Was dürfen sie nicht tun? Welche dieser beiden Fragen führt zu einer längeren Liste von Punkten?
- Besitzen Sie Tests, mit denen Sie die Begeisterung Ihres Servicepersonals feststellen können?
- Erhalten Ihre Mitarbeiter Kopien von Danksagungsschreiben?
- Haben Sie die Jagd nach Fehlern organisiert?
- Ist Ihr Qualitätsprogramm – sofern ein solches bereits existiert – eher nach außen oder nach innen ausgerichtet?



Analyse des Monteurverhaltens im Kundenkontakt

Ja Nein

1. Sind Ihre Bad-Monteure die vielzitierte Visitenkarte Ihres Unternehmens?

Sind sich Ihre Mitarbeiter bewußt, daß sie bei ihren Monteurereinsätzen nicht als Privatpersonen auftreten? Vermitteln sie Ihren Kunden ein eher negatives oder ein im besten Sinne positives Bild Ihres Unternehmens?

2. Können sich Ihre Bad-Monteure in die Situation des Kunden versetzen?

Ihre Kunden erwarten von Ihren Mitarbeitern nicht nur Fachwissen, sondern besondere Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Ehrlichkeit, Sauberkeit und Sorgfalt. Sie wünschen sich Zuwendung, Anteilnahme an ihren Wünschen und besonders an ihrer Person. Werden alle Ihre eingesetzten Bad-Monteure diesem hohen Kundenanspruch gerecht?

3. Achten Ihre Mitarbeiter auf ein vorbildliches äußeres Erscheinungsbild?

Nur wenn Ihre Mitarbeiter theoretisch (vielleicht auch praktisch?) bereit wären, in einem weißen Arbeitsoverall zum Kunden zu gehen, haben sie den Kunden wirklich verstanden.

4. Begrüßen Ihre Monteure Ihre Kunden freundlich und kompetent?

Sich selbst vorzustellen, gehört zur Grundausbildung des modernen Monteurs. Eine zeitgemäße Begrüßung besteht aus den fünf Elementen *Gruß, Kundename, Firmenname, Monteurname, Grund des Erscheinens*. Fragen Sie sich selbstkritisch, ob die Begrüßung Ihrer Mitarbeiter Sympathie, eher Gleichgültigkeit, oder gar Arroganz vermittelt. Würden Sie Ihre Mitarbeiter, aus Kundensicht betrachtet, selbst sympathisch finden?

5. Sprechen Ihre Bad-Monteure Ihre Kunden bewußt mit deren Namen an?

Kunden schätzen die persönliche Ansprache mit ihrem Namen besonders. Sie schließen daraus, daß sie als Person respektiert und geachtet werden.

6. Respektieren Ihre Mitarbeiter das Wohnumfeld des Kunden?

Möchten Sie selbst, daß andere Menschen Ihre Wohnatmosphäre beeinträchtigen? Die Sensibilisierung der Nichtraucher ist sprichwörtlich. Respektieren Ihre Mitarbeiter diesen Umstand bedingungslos? Verhalten sich Ihre Mitarbeiter auch dann respektvoll und sensibel, wenn der Kunde einen niedrigeren sozialen Status als sie selbst einnimmt?

7. Machen Ihre Bad-Monteure die Sauberkeit zum hohen Prinzip ihrer Arbeit?

Kunden sind heute hochsensibel in bezug auf die Sauberkeit von Monteuren. Sind Ihre Mitarbeiter immer bereit Überziehschuhe anzuziehen? Wird der Staubsauger permanent, oder nur im Notfall eingesetzt? Werden Türen und Wände abgeklebt? Haben Ihre Mitarbeiter erkannt, daß die erste Grobreinigung des fertiggestellten Badezimmers zu ihren Monteuraufgaben gehört? Sind Ihre Mitarbeiter in dieser Hinsicht vorbildliche Botschafter Ihres Unternehmens, oder gilt das Prinzip „Wo gehobelt wird fallen Späne“?

8. Zeigen sich die Mitarbeiter ihren Kunden gegenüber jederzeit hilfsbereit?

Machen sie nicht nur „ihren Job“, sondern bieten sie neben ihrer fachlichen Qualifikation „das entscheidende Mehr“? Die Hilfsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter macht sie und Ihr Unternehmen sympathisch. Leben Ihre Bad-Monteure nach diesem Prinzip?

9. Arbeiten Ihre Bad-Monteure zügig und engagiert?

Die Kunden achten heute peinlichst genau auf die aufgewendete Zeit und sind sich bewußt, daß eine Monteurminute zwischen 1,- DM und 1,60 DM kostet. Auch bei Festpreisvereinbarungen haben Kunden kein Verständnis dafür, wenn Monteure „trödeln“.

10. Geben Ihre Bad-Monteure ihren Kunden in regelmäßigen Abständen eine Zwischeninfo?

Kunden schätzen es außerordentlich, wenn sie über den Arbeitsfortschritt auf dem laufenden gehalten werden. Liefern Ihre Bad-Monteure diesen Service bereitwillig?

11. Setzen Ihre Mitarbeiter ihr Werkzeug umsichtig ein?

Achten Ihre Bad-Monteure höchstpeinlich darauf, daß der Werkzeugeinsatz die Belange des Kunden berücksichtigt? Gehört es zum selbstverständlichen Ritus, daß Kunden informiert werden, wenn umfangreiche Durchbrucharbeiten anstehen? Jeder Kunde wird es zu schätzen wissen, wenn er vorher über Dauer und Umfang informiert wird.

12. Erklären Ihre Bad-Monteure ihren Kunden die durchgeführten Arbeiten und geben sie mit Freude Kniffe und Tips an die Kunden weiter?

So hat Ihr Kunde die Möglichkeit, offene Fragen mit dem Fachmann zu besprechen. Erklären Ihre Mitarbeiter auch, welche Schwierigkeiten während des Einsatzes u. U. aufgetreten sind, und wie sie gelöst werden konnten? Sind sie in der Lage beispielsweise wertvolle Reinigungs- oder Pflegetips an die Hausfrau weiter zu geben? Sind Ihre Monteure gerne bereit diese Erläuterungen zu geben?

13. Verabschieden sich Ihre Bad-Monteure „fachmännisch“?

Sowohl während der Modernisierungsphase als auch am Ende des Auftrages geben Ihre Mitarbeiter mit einer gekonnten und freundlichen Verabschiedung immer die erwähnte „Visitenkarte“ ab. Neben ihrem Fachwissen werden die Mitarbeiter und Ihr Unternehmen an den praktizierten Umgangsformen und dem vorbildlichen Verhalten gemessen. Sind Ihre Bad-Monteure für diese vermeintlichen Nebensächlichkeiten sensibilisiert?

jenigen, die direkten Kontakt zum Kunden haben, müssen mit dem gleichen Eifer versuchen Fehlerquellen gemeinsam zu beseitigen, besser zu vermeiden. Oft wird der geflügelte Branchensatz „Unsere Monteure sind die Visitenkarte des Unternehmens“ entweder als kalkulierte Selbsttäuschung postuliert, oder er wird mit einem Unterton von vager Hoffnung geäußert nach dem Motto: „Gott gebe, daß die Mitarbeiter ein positives Bild beim Kunden abgeben“. Nur der wirklich ernsthafte Versuch, sämtliche Fehlerquellen auszuschließen, d. h. die Verwirklichung des Null-Fehler-Ziels, garantiert auf lange Sicht den Erfolg. Eine ehrliche Selbstdiagnose steht deshalb am Anfang aller Bemühungen.

Wer weiterkommen oder auch nur das Erreichte bewahren möchte, der sollte sich durch kompromißlose Lernbereitschaft ständig verbessern. Wir leben, wenn man so will, im Zeitalter der Hausaufgaben. Der Konkurrenzdruck wird sich in den nächsten Jahren noch erweitern. Man muß also besser werden oder bleiben als die anderen. Die Hausaufgaben dazu müssen in Eigenregie bewältigt werden.



Verhalten das disqualifiziert . . .



Überziehschuhe sorgen für einen sauberen „Auftritt“

Management der Details

In einer Umfrage unter Autofahrer wurde ermittelt, weshalb sie schon einmal die Automarke gewechselt haben. Fast zwei Drittel (63 %) der Befragten gaben an, daß sie mit dem Personal nicht zufrieden waren. Dieses niederschmetternde Ergebnis hat viele Autohäuser veranlaßt, Trainingsprogramme für die Mitarbeiter im Kundenkontakt zu entwickeln. Service, Zuwendung zum Kunden, Anteilnahme an seinen Wünschen, noch viel mehr an seiner Person: Das ist es, was der Kunde sucht. Dies bezahlt er mit etwas höchst wertvollem: mit Sympathie und Treue.

Guter Kundenkontakt läßt sich vor allem durch Management der Details herstellen. Darin liegt die permanente Aufgabe der Führungsriege erfolgsorientierter Bäderbauer. Nur im Team läßt sich der Dienstleistungsgedanke rundum verwirklichen. Berthold Brecht stellte einmal fest: „Cäsar schlug die Gallier. Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?“ – Die Fragen, die sich Unternehmen stellen sollten, lauten: Können wir unseren eigenen Anspruch mit dem

bereits vorhandenen Personal erfüllen? Und: Sind die ausgewählten Mitarbeiter nicht nur fachlich besonders stark, sondern ebenso in der Kundenkommunikation unschlagbar?

Beantworten Sie selbstkritisch die Fragen zu den dreizehn Grundregeln „Analyse Monteurverhalten im Kundenkontakt“ (siehe Kasten) und überprüfen Sie, ob Ihre



Monteure im Bäderteam die Kundenansprüche voll und ganz erfüllen können. Wer morgen im Badgeschäft Erfolg haben will, sollte schnellstens und ohne Kompromisse auch personelle Konsequenzen ziehen

können. Wer dies nicht will oder kann, sollte sich auf sein baldiges Ende im Markt vorbereiten.

Hundekuchen im Werkzeugkasten

Wenn Sie nur eine der Fragen nicht mit einem überzeugten „Ja“ beantwortet haben, besteht für Sie Handlungsbedarf. Ein Fehler, und sei er noch so klein, wird nur selten verziehen. Fehler technischer Art dagegen kann man aus Kundensicht wieder korrigieren. Einstürzende Wände natürlich ausgenommen.

Umwerfender Service – ein Service der den Kunden tief und nachhaltig beeindruckt – erfordert mehr als nur Höflichkeit. Wenn ein Monteur für den Hund seines Auftraggebers einen Hundekuchen mitbringt, so hat er das Kundenherz für sich weit aufgestoßen. Ein beliebter, darüberhinaus begabter Monteur aus dem Fränkischen hat diesbezüglich die Philosophie des „begeisterten Service“ verstanden. Neben Rohrzanze und Schraubenzieher findet sich wie selbstverständlich ein Kontingent an Hundekuchen in seinem Werkzeugkasten.

Kunden wollen heute überrascht werden und eine besonders ausgeprägte Leistung erhalten. Überziehschuhe aus Kunststoff oder

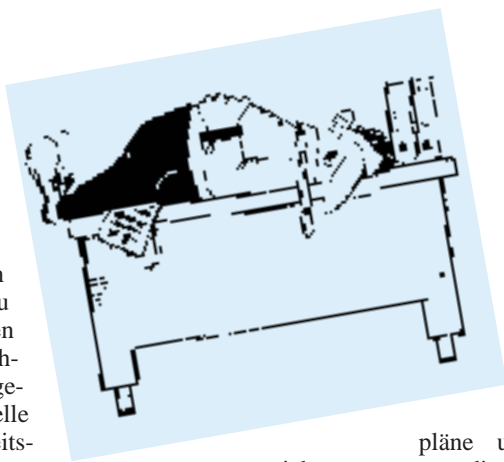


. . . und Verhalten das qualifiziert

Stoff sollten in jeder Kundenwohnung ein Muß sein. Noch viel zu wenige Unternehmen haben diesbezüglich ihre Hausaufgaben gemacht. Eine originelle und vorbildliche Arbeitskleidung für Bad-Monteu-re dagegen steht mittlerweile auf dem Index vieler Unternehmen. Ein Bäderbauer aus Velbert führt die Fertigmontage von Bädern mit weißem Arbeitsoverall aus. Als Signal kommt beim Kunden an: Wir sind jetzt in einer Montagephase, in der wir besondere Sorgfalt walten lassen; wir werden Deine neue Einrichtung mit Samthandschuhen anfassen. Die durch zahlreiche Publikationen bekannte Firma Pagany in Augsburg hat diesen Anspruch wörtlich genommen und läßt die Bad-Fertigmontage in weißen Handschuhen durchführen. Übrigens werden bei Pagany ausschließlich Nichtraucher eingestellt und beschäftigt, so daß die Problematik „Rauchen“ von vornherein nicht auftreten kann.

Montagephase gekonnt meistern

Nach der Beratungs- und Präsentationsphase muß das Puzzle „Badmodernisierung“ in der Montagephase gekonnt vollendet werden. Das Hightech-gestylte Bäderstudio



alleine garantiert keinen anhaltenden Erfolg. Erst der Auftritt vor Ort zeigt die wahren Kö-nner. Montage-

pläne und Bauzeichnungen etwa, die irgendwo auf der Fensterbank unter einer Bierflasche geklemmt liegen, erwecken nicht gerade den Eindruck von Professionalität. Besser sind hier Wandtafeln für alle erforderlichen Daten und Pläne oder flipchartähnliche Infoständer. Manche der geschulten Monteure korrespondieren sogar mit ihren nicht anwesenden Auftraggebern vor Ort via Infoständer, indem sie auf einem speziell vorgesehenen Kommunikationsfeld Nachrichten an die Kunden hinterlassen. Und sei es nur das „Danke für den Kaffee“.

In wirksamen Details zeigt sich das Anders-Sein. Wenn ein Bad-Monteur der Kundin am Ende der Bau-maßnahme einen Blumenstrauß mitbringt (selbstverständlich vom Unternehmen finanziert), so empfindet dies jede Kundin als persönliche Geste. Ein Blumenstrauß ist darüberhinaus ein Dankesagen für das Verständnis und die Unterstützung, welche den Monteuren während ihrer Arbeit vor Ort vom Kunden entgegengebracht wurde. Vor allem sorgt diese besondere Geste natürlich auch für Gesprächsstoff im Bekanntenkreis der Kundin.

Wie schätzen Kunden Ihre Leistung ein?

Bei der Abnahme des fertigen Badezimmers übergibt der Bauleiter im Idealfall sämtliche Unterlagen in einem Ordner und übernimmt die Einweisung des Kunden. Dieser



Eine mutige Entscheidung: Weiße Arbeitskleidung bei der Fertigmontage hat Signalwirkung



Originelle Arbeitskleidung in türkis . . .



. . . oder als Jeans-Variante, stone-washed und aus 100 % Baumwolle

Moment sollte in einem erfolgsorientierten Unternehmen aber auch systematisch für die Verhaltensanalyse und daraus folgende Reaktionen genutzt werden. Die Kunden sind gerne bereit ein Feedback über den Ablauf und ihre Wahrnehmung des Mitarbeiterverhaltens zu geben. Nur wenn diese Informationen wirklich regelmäßig eingeholt werden, können sich negative oder positive Tendenzen im Verhalten der Mitarbeiter zu wichtigen Informationen verdichten. Darüber hinaus ist das Kunden-Feedback ein Instrument, welches hilft, Ideen und Vorgaben in die Tat umzusetzen. Wird beispielsweise die Verwendung von Überziehschuhen beschlossen, muß eine sichere, kontinuierliche Kontrolle dieser Vereinba-



Diese projektspezifischen Montagetafeln werden auf der Baustelle angebracht. Sie sind mit allen Informationen für die verschiedenen Gewerke bestückt, die im Bad arbeiten

erfolgen. Das Kunden-Feedback hilft dabei. All zu viele Vorsätze und Ideen scheitern leider an der fehlenden Kontrolle (Management der Details).

Die Fragen an den Kunden sollten situationsbedingt gestellt werden, also berücksichtigen, ob der Monteur beispielsweise Raucher ist. Dabei sollte sich keine reine „Abfrage“, sondern ein offener Dialog entwickeln, der dem Kunden deutlich macht, daß der/die Gegenüber echtes Interesse an seinen Antworten zeigt. Auf der folgenden Liste finden Sie einige Kernfragen. Diese Aufstellung sollten Sie um Ihre eigenen Ideen und Vorstellungen ergänzen.

Am Ende des Feedbacks sollte man sich nach weiteren Wünschen des Kunden erkundigen und sich freundlich für seine Hilfe bedanken. Es kann eine wegweisende Entscheidung sein, das Kunden-Feedback als Marketing- und Steuerungselement einzusetzen.

Die Nachfrage nach individuellen und komfortablen Badeinrichtungen wird für die innovativen Bäderteams der Branche zum unternehmerischen Erfolgsfaktor werden. Wenn Bäderbauer ihr „Erfolgspaket Bad“ schnüren, ist ein ganzheitliches Konzept die Grundvoraussetzung. 70 % derjenigen Kunden, die eigentlich renovieren und modernisieren müßten und möchten, haben schlichtweg Angst vor einem „Baustellen-Chaos“. Zu den Hauptsorgen gehören dabei Schmutz- und Lärmbelästigungen und rücksichtslose Monteure. Es wird also in Zukunft nicht genügen neue Schuhe anzuziehen, aber den alten Weg zu gehen. Dagegen können sich zukunftsorientierte Bäderbauer mit der Bereitschaft etwas zu tun, was vom üblichen abweicht, erfolg-

reich positionieren und mit einem unverwechselbaren Profil in ihrem Gebiet zur ersten Adresse für die gehobene Badausstattung werden. □

Kundenfeedback

- Haben Sie unsere Mitarbeiter als freundlich, oder eher als „geschäftsmäßig“ empfunden?
- Waren unsere Mitarbeiter immer – wie versprochen – pünktlich?
- Haben unsere Mitarbeiter in Ihrer Wohnung geraucht?
- Sind Sie mit der Arbeitsleistung der Mitarbeiter zufrieden?
- Wurden die Arbeiten schnell ausgeführt, oder wurde vielleicht zeitweise „getrödelt“?
- Haben unser Mitarbeiter in Ihrer Wohnung Überziehschuhe getragen?
- Wurden die Böden in Ihrer Wohnung durch ausgelegte Folien geschützt?
- Haben unsere Mitarbeiter Verpackungsmaterial und Schutt mitgenommen?
- Wurde Ihre Wohnung von unseren Mitarbeitern sauber verlassen?

Wenn Sie weitere Informationen möchten, nutzen Sie bitte unsere Faxvorlage und das Telefaxverzeichnis auf Seite 127



Beispiel einer Organisationstafel bei der Badmodernisierung mit Fläche zur Selbstdarstellung der SHK-Firma (oben); Fläche für Organisationsplan etc. (Mitte); Pinnfläche zur Kommunikation (unten); Haltetasche am Gestell für Unterlagen