

## Was macht diese Person an dieser Stelle?

### „Dumm & dösig“ am Point of Sales

Schizophrener geht's nimmer, kontraproduktiver auch nicht. Fernab jeglichen Management-Bashings: wissen die Großkopferten eigentlich immer, wie sehr ihre Arbeit mit Füßen getreten, zunichte gemacht wird? Weil wir ein gefährliches, für viele Unternehmen existenzgefährdendes Qualifizierungsgefälle haben: „Oben“, im Management, durchaus studiert, in der Branche oder der Sache erfahren, stets bemüht. Es wird viel Geld ausgegeben für Marktforschung und Marketing, für Werbung und Imagepflege. Man denkt sich Strategien aus und überlässt die Umsetzung Mitarbeitern, denen die Sache – pardon, aber anders kann man es nicht formulieren – völlig „am Arsch vorbeigeht“. Je weiter unten in der betrieblichen Hierarchie, desto katastrophaler die persönliche Motivation und Umsetzung strategischer Grundsätze. An der Kontaktstelle zwischen Unternehmen und seinen Interessenten und Kunden arbeiten immer mehr und viel zu oft Menschen, denen alles „scheißegal“ ist. Ein Management-Fehler, wie er katastrophaler nicht sein könnte.

#### Diametrale Erfolgsfaktoren

*Viel Aufwand auf Management-Ebene –  
große Demotivation an der Schnittstelle zu den Kunden*

**Strategisches  
Engagement**

**Des-  
inte-  
resse**

Natürlich gilt diese Lustlosigkeit nicht für alle und jeden am POS, Point of Sale, im Verkauf, beim Kundenkontakt. Doch waren es „früher“ (wann immer das gewesen sein mag) eher die Ausnahmen, ist es heute, so empfinden es die meisten, eher die Regel.

Strategisches Denken beim Verkaufspersonal? – Fehlanzeige! Motivation, schwierige Situationen zu Firmengunsten zu regeln? – Nur, wenn derjenige auch richtig Kohle, Asche, Kies dafür bekommt! Freundlichkeit, positive Grundstimmung, Optimismus – „auf den Kunden zugehen“? – Was, bitte ...?!!

Dabei ist es so einfach. Dort, wo die Kunden bei (Kauf-) Laune gehalten werden, sind die Umsätze besser – wichtige Faktoren wie Produktgüte, Preis, sonstiger Service als erfüllt vorausgesetzt. Die psychologische „Nahfeld-Beeinflussung“ (man könnte fast sagen, der verbale Nahkampf mit den Kunden) ist der letztendlich entscheidende.

Die Gründe für das Gegenteil, die Ineffizienz an der „Kundenfront“ sind oft so banal, dass man kaum glauben kann, ein Management, das viel Geld in Marketing steckt, könne solch „dummen“ Fehler doch gar nicht machen. Aber empirische Untersuchungen zeigen immer wieder ein Bild, das summarisch so aussieht:

#### Mitarbeiter am POS, „am Kunden“ sind ...

- ▶ über die verkaufsstrategischen Maßnahmen nicht informiert und/oder halten die Maßnahmen „aus Sicht der Praktiker für Quatsch“;
- ▶ sich ihres Arbeitsplatzes nicht sicher und damit nicht an Langfrist-Strategien interessiert;
- ▶ nach Eigeneinschätzung so unterbezahlt, dass sie ihre Entlohnung als Demütigung und Zumutung empfinden;
- ▶ in ihrer Zuständigkeit und Auskunfts-Kompetenz so eingeengt, dass sie Kunden nicht umfassend (genug) beraten und bedienen können;

- ▶ vollständig auf Informationen aus IT-Systemen angewiesen, so dass sie oft nicht den kompletten Vorgang überblicken – Falschankünfte geben (müssen), Kunden unbefriedigend beraten, hilflos und inkompetent wirken.

Das gilt nicht nur für die klassischen Funktionen der Verkäufer in Ladengeschäften oder „Vertreter“ im Innen- und Außendienst, es gilt ebenso für alle, die Kundenkontakt haben – nicht zuletzt am Telefon.

Schon allein so „dumme Sprüche“ auf die Frage, ob man Person XYZ sprechen könnte wie „... da muss ich mal gucken, wo er ist / ob sie im Haus ist ...“ machen unheimlich Eindruck: na, ein toll organisierter Laden! Keiner weiß Bescheid!

### Call Center, die Katastrophe schlechthin

- Call-Center mögen „rationell“ sein, wirkungsvoll sind sie nur beschränkt.
- ▶ Schematische Abwicklung, wenig Ahnung von der Sache generell.
- ▶ Vorgegebene, trainierte Gesprächsabläufe, die bei der geringsten Störung in katastrophale Fehler (Gesprächsabbruch, Verärgerung der Angerufenen) führen können.
- ▶ Umgekehrt: Genervtheit und quälendes Desinteresse ist aus der Stimme (=Stimmung) der Callcenter-Agents extrem deutlich herauszuhören.
- ▶ Bei (berechtigten) Beschwerden oder komplizierten Fällen fühlen sich Kunden, weil sie bei jedem Anruf auf eine neue, meist uninformierte Person treffen, regelrecht verschaukelt, nicht ernst genommen, durch oft widersprüchliche Aussagen und/oder nicht gehaltene Versprechen faktisch betrogen.
- ▶ In der Presse und anderen Medien haben Callcenter einen extrem schlechten Ruf; wer von ihnen angerufen wird (oder bei Anrufen zum Service dort landet), ist von vorneherein voreingenommen und extrem kritisch. Keine gute Basis für offene Gespräche.

### „Hilfsarbeiter“ sind nicht selten Image-Wüstlinge

Auch wenn es der ‚political correctness‘ entgegensteht, Berufe und Arbeiten abzuwerten, durch die Tatsache, dass sie teils extrem schlecht bezahlt oder leichtfertig „outgesourced“, an Dritte übertragen werden, ergibt sich die Nicht-Wertschätzung von ganz alleine. Diese firmenfremden „Service“-Kräfte/Dienstleister nehmen meist „kein Blatt vor den Mund“ und können damit massiv ein Image zerstören; oft unreparierbar. Beispiele, prototypisch und symbolisch:

- ▶ Der Monteur, der bei der Reparatur oder Fehlern bei der Installation von „wie immer“, „schon wieder“, „kennen wir schon“, „Sie sind nicht der einzige“ usw. spricht.
- ▶ „Nicht unsere Sache“, „Haben wir nichts mit zu tun“, „Müssen Sie sich an ... wenden“ und dergleichen: Kunden fühlen sich „vor den Kopf gestoßen“ und verschaukelt.
- ▶ „Brummiges“ Personal, zuweilen Personen, die man üblicherweise nicht gerne in die Wohnung lassen würde – Seriösität ist für Kunden unteilbar: von den Kontakt- und ausführenden Personen schließt er aufs Produkt und die Firma.
- ▶ Tage-, wochenlanges Warten; Wiederholung von Reparatur-/Störungsbehebungs-Versuchen; nicht selten verbunden mit als unangemessen hoch erscheinenden Kosten (Ersatzteile, Fahrtkosten usw.) sind dramatische, selten wieder gutzumachende Image-Schäden.

### Es trifft alle

Von diesen „Katastrophen an der Kundenfront“ sind alle Handels- und Vertriebsformen betroffen:

- ▶ Supermärkte, Kaufhäuser: immer weniger und damit immer gestressteres, aber auch in der Tendenz immer sachkundigeres Personal; da hilft sich der Kunde lieber selbst, bevor er „dumme Antworten“ bekommt.

- ▶ Konzerne, internationale Anbieter: Gut die Hälfte der „Frontschweine“ (Branchenjargon) signalisieren direkt oder indirekt ihren Kunden, dass „die da oben“ sich wieder „so irgendwas ausgedacht hätten“, was sie nun undankbarer Weise umzusetzen hätten. Und die andere Hälfte? Die eine Hälfte von denen, also ein Viertel aller „draußen“, fallen gar nicht weiter auf und die übrigen sehen zu, wie sie in den 100%-Club kommen. Wie, ist egal. Strategisches Handeln? So verdient man keine Prämien! Verträge schreiben um jeden Preis. Und wenn er unter Einstandskosten liegt ...
- ▶ Handwerksbetriebe, KMU: Hier finden sich die meisten fachlich-sachlich gut orientierten und soliden Experten. Allein, Geld für deren Aus- und Weiterbildung von Rhetorik bis Verkaufspsychologie ist nicht bereitgestellt, entweder, man ist ein Naturtalent, hat Glück und schlägt sich aufgrund günstiger Umstände durch – oder erklärt das eigene Versagen als die Grenzen des Marktes. Und die Chefs glauben’s auch noch.
- ▶ In der Gastronomie: die Köche schufteten bis zum Umfallen, hecheln ihrer eigenen Kreativität hinterher – und der Service (vulgo: Kellner) knallt den Teller lieblos auf den Tisch ...
- ▶ ... und viele Beispiele mehr

## „Man scheitert immer an den ,dummen Fehlern‘“

Dumm heißt, es wäre vermeidbar. Dumm meint eine Mischung aus Fahrlässigkeit, Desinteresse, – und nicht selten auch ignoranter Arroganz.

Eigentlich ist es gar nicht zu glauben, aber es ist wirklich so: die teuersten und aufwändigsten Kampagnen und Strategien, die über Jahre mühsam aufgebauten und mit erheblicher Anstrengung erworbenen Images und Vorteile werden dort, wo es wirklich zum Kontakt mit Kunden kommt, zunichte gemacht. Grundlos. Sinnlos. Unreparabel.

Es sind wohl zwei psychologisch erklärbare Gründe, warum das Top-Management sich wenig um die Repräsentanten des Unternehmens im unmittelbaren Kundenkontakt kümmert:

- ▶ Ein guter Teil der Manager oder Inhaber (Gründer) hat die „Knochenarbeit“ selbst hinter sich und möchte endlich „die Früchte ernten“ – frei sein von dieser „ewigen Quälerei“ um die Alltagsprobleme im engen Korsett der Vorgaben, Kompetenzbeschränkungen und der Konfrontation einer meist kritischen Kundschaft. Man ist es schlichtweg leid. Und empfindet so etwas wie „Rache“: die sollen sich quälen, ich musste es auch!
- ▶ Ein anderer Teil des Managements ist nie mit den konkreten Aufgaben und Anforderungen im direkten Verkauf oder Service in Berührung gekommen, kennt dieses Metier allenfalls aus der Theorie. In der höllischen Angst, sich zu blamieren, wenn man allzu konkret wird, zieht man sich lieber auf abstrakte Formulierungen zurück – die gängigsten davon sind ganz simpel das Budget, Controlling und Zielvereinbarungen (meist etwas einseitiger Natur).

„Große Worte, nichts dahinter“ weiß lakonisch der Volksmund. Und hat nicht selten recht damit. Wer ein Unternehmen – als Mitarbeiter oder vertrauter Kunde – von innen kennt, kann über die hohlen Versprechungen und tönernen Worte der offiziellen Statements, Werbung eingeschlossen, meist nur höhnisch lachen. Das ist nicht immer der Fall, **nicht alle Unternehmen leiden unter dieser Diskrepanz, aber drei von vier Unternehmen sind von diesem Syndrom betroffen. Sie sind Karikaturen ihrer selbst.**