



Studie der Uni St. Gallen

## **Was wir von Luxusmarken lernen können**

**Exzellenter Service ist das unverzichtbare Geheimrezept von erfolgreichen Luxusmarken. Eine Untersuchung von bekannten Luxusmarken ergab vier Gemeinsamkeiten, die sie zu dem machen, was sie sind.**

Was unterscheidet einen Aufenthalt im Ritz-Carlton Hotel von einer Nacht in einem komfortablen Mittelklasshotel? Wie hat es Lexus geschafft, in Kundenumfragen immer einen der vordersten Plätze einzunehmen? Eine Studie unter 40 Executives aus der Luxusgüterindustrie gibt Antworten, was Luxusmarken anders machen und wie sie mit ihren Kunden umgehen.

### **Werte zuerst**

Erfolgreiche Luxusmarken verbindet eines gemeinsam: Grossartiger Service ist für sie nicht bloss eine Initiative. Sie ist fester Bestandteil der Firmenkultur und beruht auf einer langfristigen Vision. Kaum ein Unternehmen nimmt dieses Prinzip ernster als die Hotelgruppe Ritz-Carlton. Die Mitarbeitenden werden regelmässig geschult und setzen sich ständig mit der Firmengeschichte und den Firmenwerten auseinander. Eine Karte, die sie immer auf sich tragen, erinnert sie an die Werte ihres Unternehmens. Die Werte kommen täglich in kurzen Sessions zur Sprache, bei denen die Vorgesetzten ihnen die Firmenwerte und die Servicetechniken in Erinnerung rufen. Rigorose Selektion Erfolgreiche Luxusmarken widmen der Personalselektion dieselbe Aufmerksamkeit wie dem Angebot selbst. 1989 kündigte Toyota seinen Händlern in den USA die Einführung der Luxusmarke Lexus an, worauf das Unternehmen für die geplanten 80 Verkaufsstellen 1'500 Bewerbungen erhielt.

Die Wahl fiel auf Top-Händler, die gewillt und in der Lage waren, den Kunden den besten Service anzubieten. Die Händler durchliefen ein intensives drei monatiges Schulungsprogramm, um den hohen Ansprüche des Top-Brands gerecht zu werden. Auch nach ihrer Wahl liess der Druck nicht nach. Die Lexus-Händler mussten sich verpflichten, das beste Händlernetzwerk zu unterhalten, in dem sich die erstklassige Qualität der Fahrzeuge widerspiegelt.



## **Kontinuierliches Training**

Hinter Luxusmarken steckt ein kontinuierliches Training für neue Produkte, Verkaufsabläufe sowie die Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten. Mitarbeitende von Ritz-Carlton erhalten 230 Stunden Training im Jahr, beinahe vier Mal soviel wie die Mitarbeiter ihrer Konkurrenten. Die Top-Marken haben alle eingespielte Prozesse zur Messung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Im Zentrum stehen Kunden- und Mitarbeiterloyalität, Finanzerfolg und kontinuierliche Verbesserung des Leistungs- und Serviceangebotes. Dies hält den Enthusiasmus für das Unternehmen hoch und die Mitarbeiterfluktuation klein.

Kunden-zentriertes Verhalten Top-Unternehmen kultivieren einen Service, wie man ihn sonst nirgendwo bekommt. Sie sind darauf eingespielt, auf allen Ebenen ein Kunden-zentriertes Verhalten zu fördern. Obgleich es keinen Prozess gibt, um die Kundenzufriedenheit sicher zu stellen, gibt es doch vier Prinzipien, die auf fast alle Top-Luxusmarken zutreffen:

1. Sie kreieren eine Kundenzentrierte Kultur, die den Service als Kernwert definiert, ihn immer wieder von neuem nährt und stärkt.
2. Sie verfolgen einen rigorosen Selektionsprozess, um die Organisation mit erstklassigen Fachleuten aus dem Verkauf und Service zu stärken.
3. Sie trainieren regelmässig ihre Mitarbeiter, indem sie sich mit den Grundwerten des Unternehmens auseinandersetzen und die Produkte und Abläufe optimal beherrschen.
4. Sie messen und belohnen systematisch kundenzentriertes Verhalten in Verkauf und Service, um so die hohen Standards zu stärken und die Erwartungen der Kunden zu übertreffen.