

HANSER

Dana Arzani

JEDER KUNDE ZÄHLT!

*Kundenzentrierung einfach umsetzen.
Das Workbook.*

Dana Arzani

JEDER KUNDE ZÄHLT!

Kundenzentrierung einfach umsetzen.

Das Workbook.

HANSER

© 2019 Carl Hanser Verlag, München
www.hanser-fachbuch.de

Print-ISBN: 978-3-446-45916-8
E-Book-ISBN: 978-3-446-45956-4
E-Pub-ISBN: 978-3-446-46158-1

Autorin:

Dana Arzani
DANA ARZANI Strategien für erfolgreichen Kundenkontakt
www.dana-arzani.de

Design:

Liane Welzenbach
Büro für Design & Visuelle Kommunikation
www.lianewelzenbach.de

Lektorat:

Damaris Kriegs

Druckerei und Bindung:

Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg



HINWEIS

*Ein Workbook oder Ihr Workbook?
Ihr Workbook lebt von Ihren Notizen!
Nehmen Sie sich einen Stift, fangen Sie an, zu schreiben,
zu unterstreichen oder zu visualisieren. Arbeiten Sie damit.
Sooft Sie wollen. Sooft Sie können.
Am besten jeden Tag. Dafür ist es gedacht.
Machen Sie dieses Workbook zu Ihrem Workbook.*

*Exzellenz und Begeisterung kennen keine Geschlechter.
Deswegen steht „Kunde“ für Kundinnen und Kunden gleichermaßen.
Genau wie „Mitarbeiter“ für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder
„Führungskraft“ für männliche oder weibliche Führungskräfte steht.*



DIESES WORKBOOK GEHÖRT:

EINFÜHRUNG

Während meiner Zeit als Geschäftsführerin in einem mittelständischen Unternehmen hätte ich mir ein Buch gewünscht, das aus der Praxis für die Praxis geschrieben ist, mit konkreten Anleitungen und Tipps, wie man ein kundenorientiertes Unternehmen erfolgreich führt. Was ich stattdessen gefunden habe, waren jede Menge mehr oder weniger theoretische Fachbücher aus den einzelnen Disziplinen. Viele davon waren inhaltlich grandios. Aber ich konnte sie in meinem Unternehmen einfach nicht anwenden, weil sie zu kompliziert waren, zu theoretisch, die Umsetzung zu viele zeitliche und finanzielle Ressourcen gebunden hätte oder ich die Inhalte meinen Mitarbeitern schlichtweg nicht vermitteln konnte.

Also habe ich mich als junge Geschäftsführerin beherzt durch den unternehmerischen Alltag gearbeitet, so gut es eben ging. Mit allen Höhen und Tiefen. Mit dem, was ich wusste oder mühsam gelernt habe. Ich habe unzählige Trainings besucht. Verkaufstrainings, Servicetrainings und Trainings zur Mitarbeiterführung. Einiges davon haben wir im Unternehmen umgesetzt, ganz vieles nicht. Heute weiß ich auch, warum. 2011 habe ich die Seiten gewechselt und bin in die Beratungs- und Trainingsbranche eingestiegen. Ich habe eine Train-the-Trainer-Ausbildung und weitere Spezialausbildungen absolviert. Seitdem kümmere ich mich nur noch darum, in Unternehmen erfolgreichen Kundenkontakt zu gestalten.

Inzwischen habe ich viele Unternehmen unterschiedlichster Branchen von innen gesehen, ein paar Tausend Mitarbeiter trainiert, einige Hundert im Coaching on the Job im echten Arbeitsalltag begleitet und in der Umsetzung unterstützt. Außerdem habe ich mit vielen Unternehmern und Führungskräften diskutiert und Strategien entwickelt, wie wir den Kundenkontakt in ihren Unternehmen kundenzentrierter gestalten können. Aus der Summe der Erfahrungen heraus kann ich heute also ziemlich genau sagen, was Mitarbeiter, Unternehmen und Produkte brauchen, damit sie dem Kunden wirklich Nutzen stiften und auch vom Kunden als kundenorientiert oder, noch besser, begeisternd wahrgenommen werden. Was es braucht,

dass das Thema Kunde im Unternehmen tatsächlich gelebt wird. Was Sie jetzt in Händen halten, ist das Buch, das ich mir damals gewünscht habe: ein praktischer Leitfaden mit direkt umsetzbaren Tipps, Ideen und Checklisten, mit dem Sie jeden Tag an Ihrem kundenzentrierten Unternehmen arbeiten können. Heute heißt das Ganze eben nicht mehr Leitfaden, sondern Workbook. Nicht nur in der Wortwahl haben sich die Zeiten gewandelt, auch in der Brisanz des Themas. Wettbewerbsdruck und Digitalisierung haben die Rahmenbedingungen geändert, sodass Kundenzentrierung in puncto Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens heute mehr denn je ganz oben auf die Agenda der Geschäftsführung gehört.

Kundenzentrierung lebt vom Perspektivwechsel. Wir alle sind auch Konsumenten und haben schon viele freud- und leidvolle Kundensituationen erlebt. Um den Perspektivwechsel zu erleichtern, habe ich deswegen viele der geschilderten Kundenbeispiele aus dem Konsumentenbereich gewählt. Sorgen Sie ab jetzt dafür, dass in Ihrem Unternehmen nicht nur die freudvollen Kundensituationen überwiegen, sondern die begeisternden! Jeder Kunde zählt! Lassen Sie uns eine neue Kundenwelt gestalten, in der die Arbeit allen Beteiligten richtig Spaß macht und Wert schafft.

Viel Spaß und viel Erfolg damit,
Ihre Dana Arzani

SO ARBEITEN SIE MIT DIESEM BUCH:



Das sind die To-dos.
Einige der Aufgaben sind zum Download verfügbar.



Dieses Icon kennzeichnet besondere Hinweise, Merksätze und Kapitelzusammenfassungen



Das Symbol heißt, diese Aufgabenvorlage steht für Sie zum Download und Ausdruck bereit.



Unter dem angegebenen Link finden Sie weiterführende Infos.

INHALT

Einführung	6
<i>01/ Kunden: Was wollen sie wirklich?</i>	<i>10</i>
1.1 Der König Kunde hat immer recht, oder?	17
1.2 Die Kunden heute – unterschiedlich und doch gleich	24
1.3 B2B oder B2C – am Ende zählt der Kontakt von Mensch zu Mensch	34
<i>02/ Der Kunde im Zentrum: Was bringt's?</i>	<i>40</i>
2.1 Karten auf den Tisch – Zahlen, Daten, Fakten	46
2.2 Ein Kunde, kein Kunde oder mein Kunde	56
2.3 So lange kann eine Kundenbeziehung sein	62
<i>03/ Ran an die Arbeit: Perspektive wechseln!</i>	<i>72</i>
3.1 So leben Sie eine kundenzentrierte Unternehmenskultur	81
3.2 So stellen Sie als Mitarbeiter Ihre Kunden ins Zentrum	99

3.3	So führen Sie mit den Augen des Kunden	119
3.4	So sprechen Ihre Produkte und Prozesse Kunden wirklich an	149
<i>04/</i>	<i>Gut ist nicht gut genug. SPARKLE!</i>	<i>168</i>
4.1	Sie brauchen Neugier, Können, Leidenschaft und Sinnhaftigkeit	173
4.2	So gestalten Sie Momente positiver Überraschung	186
4.3	SPARKLE heute und morgen	195
<i>05/</i>	<i>SPARKLE-Momente live</i>	<i>204</i>
	Danke	216
	Über die Autorin	217
	Quellen/Zitate.....	218
	Literaturhinweise.....	220
	Rechtliche Hinweise.....	222

1/



KUNDEN:
WAS WOLLEN
SIE WIRKLICH?

BÜHNE FREI FÜR DEN KUNDEN

*Der Kunde steuerte
vollbepackt mit energischen
Schritten auf den Laden
zu, sah mich und legte
noch an Tempo zu.
Als ob es irgendeinen
Wettlauf zu gewinnen gälte.
Er siegte und hielt mir
immerhin die Türe auf.
So wurde ich unmittelbar
Zeugin folgender Situation:*

„Die Hemden sind alle eingegangen. Mein Sohn sagt, die Hemden sind nun alle an den Ärmeln um einen halben Zentimeter zu kurz.“ Der Kunde legte als Beweis drei Businesshemden auf den Tresen der Reinigung. „Warten Sie, ich habe ein Foto. Das Hemd, was mein Sohn darauf trägt, ist auch zu kurz.“ Die Mitarbeiterin sah sich ratlos die Hemden an. „Nur die Ärmel sind eingegangen?“ „Ja. Jetzt sind alle Ärmel zu kurz.“ Die Mitarbeiterin schaut irritiert und sagt: „Sorry, aber das kann nicht sein.“ In den hinteren Raum gewendet ruft sie: „Chefin, kommst du mal?“ Ich dachte mir, das wird jetzt spannend. Mal sehen, wie die beiden jetzt mit der Situation umgehen.

Denn das, was ich als unbeteiligte Dritte sah, waren drei sichtbar häufig gewaschene, aber tadellos gebügelte Businesshemden, deren modischer Zenit schon länger überschritten war.

Als die Chefin kam, wiederholte der Kunde sein Anliegen, wurde jedoch von der Chefin jäh mit fränkischer Freundlichkeit unterbrochen: „Das kann doch überhaupt nicht sein.“

Der Kunde fährt unbeirrt fort: „Ich weiß ja nicht, Sie haben die Hemden schon so oft gewaschen und jetzt ...“ Sichtlich genervt unterbricht die Chefin den Kunden und setzt nachdrücklich an: „Aber ich weiß, dass das nicht sein kann.“

Es folgte eine genaue Beweisführung, warum der Kunde unrecht hat.



*Was glauben Sie, wer ist wohl als Sieger aus diesem Gespräch gegangen?
Der Kunde, der ein Recht darauf hat, sich zu beschweren? Oder die Chefin, die ein Recht darauf hat,
die Zweifel an ihrer ordnungsgemäßen Arbeit auszuräumen?*

CHEFIN, WEIL ...

KUNDE, WEIL ...

BEIDE ODER NIEMAND, WEIL ...

*Eine andere Situation:
Ich hatte eine schöne
kuschelige Kaschmirdecke
gekauft. Nach dem Waschen
stellte ich fest, dass sie an
den Rändern Löcher hatte.
Komisch, dachte ich mir, das
sollte nicht sein. An meiner
Waschmaschine konnte es
nicht liegen, sonst wären die
Löcher überall. Das musste
ein Produktionsfehler sein.*

Also packte ich bei Gelegenheit die Decke ein und brachte sie zurück in den Laden, wo ich sie gekauft hatte.

„Schauen Sie mal, die Decke habe ich vor drei Monaten gekauft und jetzt hat sie nach dem Waschen lauter Löcher.“

„Oh, die schöne Decke. Das ist komisch. Lassen Sie uns mal schauen.“


Nachdem die Chefin den Kauf rückwirkend wertschätzend bestätigte, sah sie sich die Decke an. Wir unterhielten uns über unsere Waschmaschinen, Waschmittel, den korrekten Umgang damit und so weiter und so fort. Die Chefin interessierte sich aufrichtig dafür, was mit der Decke passiert war und woher denn alle diese Löcher kamen. Auch Motten verdächtigten wir.

„Wissen Sie, ich kann die Decke schon zum Hersteller zurückschicken und versuchen, sie zu reklamieren. Wahrscheinlich werden wir wenig Chancen haben, aber wir können es versuchen. Wenn Sie die Decke für gut sechs Wochen entbehren können, dann mache ich das.“

Ich willigte ein. Und dann sagte sie: „Ich habe gerade noch eine Idee. Kann es sein, dass jemand stark an der Decke gezogen hat, sodass die Ränder eingerissen sind? Das würde die eigenartigen Löcher an den Rändern eventuell erklären.“ Das konnte natürlich sein, denn mit zwei lebhaften Kindern im Haus wäre das durchaus eine Erklärung. Daran hatte ich noch gar nicht gedacht. Es war mir fast etwas peinlich, den Vorgang auf

einen Produktionsfehler geschoben zu haben. Die Ladenbesitzerin ließ die Decke also reparieren und ein paar Wochen und Euros später hielt ich die löcherfreie Decke wieder in der Hand. Die Verkäuferin hatte mein Problem gelöst und eine loyale Kundin gewonnen.

Fazit: Zwei Reklamationen. Beide Reklamationen waren unberechtigt. Beide Male hatte der Kunde „unrecht“. In dem einen Fall geht der Kunde als geschlagener Verlierer aus dem Laden und wird wohl nie wieder kommen. Im anderen Fall gibt die Kundin sogar noch mehr Geld aus und wird den Laden in guter Erinnerung behalten.



Wie Sie mit Ihren Kunden umgehen, entscheidet maßgeblich darüber, ob sie wieder bei Ihnen kaufen möchten oder nicht.

Kundenzentrierte und kundenorientierte Unternehmen haben die Kundenbeziehung während aller Phasen des Kundenkontakts sorgfältig im Blick. Sie verlieren sich nicht in Grabenkämpfen. Sie konzentrieren sich mit ihren Kunden auf die Lösungsfindung.

*Die lieben Kunden.
Mal so, mal so. Es scheint
ein ewiges Dilemma zu sein:
Es geht nicht mit ihnen, es
geht aber auch nicht ohne sie.
Lassen Sie uns diese Spezies
genauer ansehen.
Wer sind unsere Kunden
und was wollen sie wirklich?
Auf den ersten Blick sind diese
Fragen schnell beantwortet.*

Die Antwort darauf, wer unsere Kunden sind, liefern umfangreiche Kundenlisten in Excel, PowerPoint und Customer-Relationship-Management-Systeme. Eventuell unterscheiden Sie in Ihrem Unternehmen auch zwischen Kundensegmenten, Zielgruppen, Marktsegmenten usw. Die Antwort darauf, was unsere Kunden wollen, ist scheinbar auch klar: offensichtlich unser Produkt, denn sonst wären sie ja nicht unsere Kunden. Welche Kunden welches Produkt wie oft kaufen, können wir mit den üblichen Auftragsbearbeitungs- oder Controllingsystemen genau beantworten. Das sind alles wichtige und wertvolle Informationen, die jeweils einen Teil der Fragen beantworten. Nämlich den

rationalen Teil, der mit Zahlen, Daten und Fakten solide belegbar und klar nachvollziehbar ist.

*Wenn Sie ein konsequent
kundenzentriertes Unter-
nehmen aufbauen möchten,
dann brauchen Sie jedoch
ein umfassenderes Verständnis
darüber, wer Ihre Kunden
sind, was sie wollen und wie
Sie ihnen begegnen. Darum
geht es in diesem Kapitel.*

1.1

DER KÖNIG KUNDE HAT IMMER RECHT, ODER?

*Wenn wir über Kundenorientierung sprechen,
fallen uns Sätze ein wie:*

*„Der Kunde
ist König.“*

*„Einen Streit
mit dem Kunden
gewinnt man nie.“*

*„Der Kunde
hat immer recht.“*

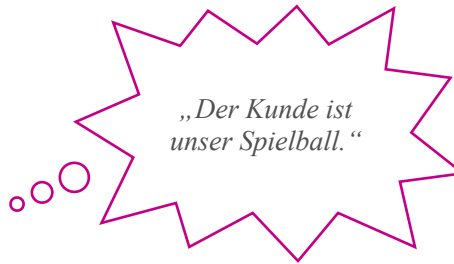
*„Alles für
den Kunden!“*

*„Wir sind eine große
Familie. Unsere Kunden,
unsere Freunde.“*

Tatsächlich ist das, was wir als Kunden erleben, in den meisten Fällen jedoch etwas anderes. Das fühlt sich eher an nach:




„Der Kunde ist unser Feind.“



„Der Kunde ist unser Spielball.“



„Der Kunde ist unser Goldesel.“



„Der Kunde ist unser Problem und stört.“



„Der Kunde ist eine Nummer.“

Es klafft somit eine große Lücke zwischen Worten und Taten sowie zwischen der einen oder anderen Perspektive. Man sollte doch meinen, mit der proklamierten Kundenorientierung sei alles gesagt und man hätte allen Mitarbeitern im Unternehmen eine Art Handlungsorientierung im Kundenkontakt mit auf den Weg gegeben. Unsere Kundenwirklichkeit müsste demnach eine völlig andere sein. Verlassen wir den Konjunktiv und schauen, wie es im Unternehmensalltag tatsächlich aussieht.

„DER KUNDE IST KÖNIG.“

Diesen Satz haben wir alle schon oft gehört und vielleicht sogar das eine oder andere Mal verwendet.

Mitarbeiter nutzen die Wendung, um entweder zähneknirschend ein grenzwertiges „Kundenfehlverhalten“ zu kommentieren oder wenn sie sich selbst an „kundenorientiertes Verhalten“ erinnern wollen. Kunden selbst wiederum wollen mit der Formulierung mehr oder weniger subtil ihr „Recht“ einfordern.

In manchen Unternehmen scheint das Thema „Bei uns ist der Kunde König“ so wichtig zu sein, dass dieser Spruch Kantinen und Besprechungsräume dekoriert

und die Botschaft sogar auf Fußabstreifer gedruckt wird. Ob solch ein Fußabtreter im Firmenentree jedoch die richtige Botschaft für Besucher ist, sei einmal dahingestellt.

Und fragen wir uns doch einmal, welchen Rang der Mitarbeiter hat, wenn der Kunde König ist. In einem Hofstaat gibt es viele Positionen: Diener, Hofnarr, Kammerzofe sind nur einige davon. Welche Stellung nimmt der Mitarbeiter ein? Wie auch immer Sie seine Position benennen, es existiert ein Machtgefälle, das den Kunden überhöht und die Mitarbeiter zu katzenbuckelnden Dienern degradiert. Wir sehen, das Bild vom „König Kunde“ hinkt. Kein Wunder, dass es so viele Schwierigkeiten damit in der Umsetzung gibt.

Denn zeitgemäße Kundenorientierung kann nicht an alte Bilder gekoppelt sein. Das bringt uns gleich zu einem anderen weitverbreiteten Bild.

Der Kunde hat immer recht. Zusammen mit der Königsmetapher von eben bringt das Mitarbeiter und Unternehmen in eine äußerst unangenehme Demuts- und Bittstellersituation. Aber auch für sich genommen ist die Aussage „Der Kunde hat immer recht“ höchst problematisch, denn gewiss hat niemand immer recht. Und wenn jemand recht hat, hat meist auch jemand anderes unrecht. Im Umkehrschluss besagt „Der Kunde hat immer recht“, dass das Unternehmen oder der Mitarbeiter immer unrecht hat. Dass dies mit Sicherheit nicht so ist,

zeigt unter anderem die Hemden-geschichte auf Seite 12. Erschwerend kommt hinzu, dass wir, wenn wir uns im Unrecht fühlen, alles dafür tun, um diesen Missstand auszugleichen. Wir fangen an zu erklären, uns zu verteidigen und zu beweisen. Und wirken dabei alles andere als souverän. Außerdem wollen wir letztlich irgendwann auch einmal angreifen und gewinnen und nicht nur aus einem vermeintlichen Verteidigungsmodus heraus agieren. Logisch. Allerdings sind weder Angriff noch Verteidigung im Umgang mit Kunden eine wirklich gute Lösung. Der Satz „Der Kunde hat immer recht“ stammt übrigens aus dem Jahr 1909 von Gordon Selfridge, dem Gründer des Londoner Kaufhauses Selfridges¹. Er diente

damals als Marketingmaßnahme, um guten Service zu kommunizieren. Über hundert Jahre später wird es höchste Zeit, sich von diesem Mythos zu lösen. Es lohnt sich also, genau hinzusehen und zu hinterfragen, mit welchen Aussagen, Metaphern und Narrativen wir unseren Kundenkontakt gestalten möchten. Denn diese entscheiden auch darüber, was im Businessalltag tatsächlich beim Kunden ankommt. Die bisherigen Maximen führen eher zu schlechtem Kundenkontakt als zu gutem. Sie scheitern, weil sie auf antiquierte Art und Weise den Kundenstatus überhöhen und Mitarbeiter und Unternehmen in untergeordnete und teilweise sogar handlungsunfähige Situationen bringen. Wie geht es also besser?

Wie geht es zeitgemäßer? Damit wir uns mit vollem Engagement unseren Kunden widmen können, brauchen wir vor allem solide Rahmenbedingungen, kundenfreundliche Unternehmensstrukturen und souveräne Mitarbeiter.

Dauerhaft wirklich gut und profitabel wird es nur, wenn wir ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den Unternehmenserwartungen, den Mitarbeitererwartungen und Kundenerwartungen schaffen. Darin besteht die Kunst.