

Edition Rosenberger

Alexander Haubrock  
Sonja Öhlschlegel-Haubrock

# Der Mythos vom König Kunde

Wie Kundenorientierung  
tatsächlich gelingt

*4. Auflage*



Springer Gabler

---

# **Edition Rosenberger**

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

---

Alexander Haubrock  
Sonja Öhlschlegel-Haubrock

# Der Mythos vom König Kunde

Wie Kundenorientierung tatsächlich  
gelingt

4. Auflage

 Springer Gabler

Alexander Haubrock  
Fachbereich Wirtschaft  
Hochschule Aalen  
Aalen, Deutschland

Sonja Öhlschlegel-Haubrock  
Greven, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger  
ISBN 978-3-658-07757-0 ISBN 978-3-658-07758-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07758-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden Nachdruck 2015

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2009

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

*Für Hannelore*

# Inhaltsverzeichnis

Widmung .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Vorwort von Hans-Uwe L. Köhler .....	IX
<b>1 Statt einer Einleitung:</b>	
<b>Das Märchen vom König Kunde .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Ausgangslage .....</b>	<b>3</b>
2.1 Wie gestaltet sich eigentlich der Wettbewerb? .....	3
2.2 Die Spielfelder des Andersseins .....	6
2.2.1 <i>Spielfeld 1: Das Produkt</i> .....	6
2.2.2 <i>Spielfeld 2: Der Preis</i> .....	9
2.2.3 <i>Spielfeld 3: Die Vertriebsform</i> .....	10
2.2.4 <i>Spielfeld 4: Die Kommunikation</i> .....	11
2.2.5 <i>Spielfeld 5: Der Service</i> .....	12
2.3 Fazit .....	13
<b>3 Wollen die nicht oder können die nicht? .....</b>	<b>17</b>
<b>4 Ein Ausflug in die Sozialpsychologie .....</b>	<b>23</b>
4.1 Die Theorie des sozialen Vergleichs und die Theorie der sozialen Identität .....	26
4.2 Das Bedürfnis besser dazustehen als die anderen .....	31
<b>5 Warum ist es woanders anders? .....</b>	<b>37</b>
5.1 Serviceparadies USA .....	37
5.2 Die Wurzeln des Servicedenkens in den USA .....	40
5.3 Serviceparadies Japan .....	45
5.4 Die Wurzeln des Servicedenkens in Japan .....	47
5.5 Produktionsparadies Deutschland .....	54
5.6 Die Wurzeln der Produktorientierung in Deutschland .....	57
5.7 Ein Resümee .....	62

<b>6 Was kann man da tun?</b> .....	67
6.1 Die Ziele .....	67
6.2 Maßnahme 1: „Nieder mit dem König“ .....	69
6.3 Maßnahme 2: „Der Stolz der Diener“ .....	71
6.4 Maßnahme 3: „Vom Verkäufer zum Gastgeber“ .....	76
6.5 Maßnahme 4: „Weg mit den Karriereketten“ .....	78
6.6 Maßnahme 5: „Die Begegnung der Individuen“ ..	80
<b>7 Ein Praxisbeispiel</b> .....	83
7.1 Das Beispielunternehmen .....	83
7.2 Die Maßnahme im Unternehmen .....	84
7.3 Die Prüfung des Seminarerfolges .....	84
7.3.1 <i>Die Gruppe der Befragten</i> .....	84
7.3.2 <i>Die Ergebnisse in der Gesamtgruppe</i> .....	87
7.3.3 <i>Die Ergebnisse für Führungskräfte                   und Nicht-Führungskräfte</i> .....	91
7.3.3.1 Unterschiede zwischen den beiden Gruppen .....	91
7.3.3.2 Die Ergebnisse für die Führungskräfte ...	93
7.3.3.3 Die Ergebnisse für die Nicht- Führungskräfte .....	96
7.3.4 <i>Der Einfluss von Dauer der Firmen-                   zugehörigkeit und Lebensalter</i> .....	99
7.4 Rückmeldungen der Teilnehmer .....	102
7.5 Fazit der Erfolgsmessung .....	103
<b>8 Zusammenfassung</b> .....	105
<b>9 Statt eines Ausblicks:</b> <b>Das Happy End des Märchens vom König Kunde</b> ...	107
Weiterführende Literatur .....	109
Zu den Autoren .....	111

## Vorwort

Wie viele Bücher zum Thema Kundenorientierung müssen noch geschrieben werden? Wie viele Trainings brauchen deutsche Verkäufer noch, um endlich die wahre Botschaft zu verstehen? Wie viele Trainerinnen und Trainer wollen sich an dieser Aufgabe noch versuchen?

Natürlich, auch nach dem vorliegenden Buch wird weiter geschrieben werden; aber jetzt existiert eine wissenschaftlich gesicherte Grundlage für alle folgenden Überlegungen, wenn es um die Frage geht, ist der Kunde wirklich König? Kein Autor kann zukünftig auf einen entsprechenden Querverweis verzichten und kein Trainer kann an diesen Überlegungen vorbeigehen, ohne seine Arbeit davon beeinflussen zu lassen.

Ein Aspekt dieses Buches ist wirklich wichtig und muss sorgfältig vom Leser bedacht werden: Wenn die schlüssigen Muster aus den USA und Japan in Bezug auf die kulturellen Wurzeln von Service und Dienstleistung gelten sollen, dann muss überlegt werden, wie diese Wurzeln in Deutschland geschaffen werden können.

Dieses Buch ist allein deswegen schon lesenswert, weil es sich nicht – wie viele andere – über mangelnde Kundenorientierung beklagt, sondern fundierte Antworten auf die Frage, wie man Kundenorientierung ermöglichen kann, gibt. Gratulation den Autoren und Ihnen, dass Sie dieses Buch kauften!

HANS-UWE L. KÖHLER  
Börwang, im September 2006

# 1 Statt einer Einleitung: Das Märchen vom König Kunde

Einmal vor langer Zeit, wann genau weiß heute niemand mehr zu sagen, kam ein Weiser auf die Idee, dass Kunden-Menschen eigentlich Könige sein sollten oder zumindest als solche behandelt werden müssten. Dies würde unweigerlich dazu führen, dass sich die Kunden-Menschen gut behandelt fühlen und ihren Einkauf immer wieder dort vornehmen würden, wo sie so königlich bedient wurden. Der Weise zog mit dieser „König-Kunde-Idee“ aus und verbreitete die frohe Botschaft nah und fern, und schon bald gab es viele Kaufleute, welche die Geschichte glaubten und sich vornahmen, ihre Kunden gar königlich zu umwerben. Als bald stellte sich aber ein dramatisches Problem ein, und eine große Frage drängte sich auf: Wie behandelt man eigentlich einen König?

Da es auf der Welt recht wenig Könige gab und nur geringe Erfahrungen im Umgang mit ihnen vorlagen, griff man auf das zurück, was allgemein logisch klang: Könige werden demütigt, untertänigt und zuvorkommend bedient und umschmeichelt.

Diese einfache Handlungsanweisung musste nur noch dem Dienervolk im Verkauf vermittelt werden. Dafür ließ man sich gar vieles einfallen. Zum Beispiel Merksätze wie: „Denke immer daran, dass der Kunde der wichtigste Faktor im Unternehmen ist – er bringt das Geld – er erhält deinen Arbeitsplatz“, oder: „Der Kunde ist nicht nur König – er ist Gott, denn er entscheidet über Leben und Tod des Unternehmens.“

Da wunderte es nur, dass trotz dieser frohen Sprüche die Diener im Service immer aufsässiger wurden. Sie flüchteten und verbargen sich vor dem König, wo sie nur konnten.

Diejenigen, die nicht weglaufen konnten, z. B. weil man sie in Boxen an der Kundeninformation eingesperrt hatte, zeigten ihren Widerstand auf andere Weise. Sie hängten launige Merksprüche auf wie: „Ich bin hier auf der Arbeit und nicht auf der Flucht“, oder: „Fragen Sie ruhig: Einfache Fragen kosten 2 Euro, überflüssige Fragen 10 Euro und dumme Fragen 20 Euro“. Der König-Kunde wurde das meistgefürchtete Wesen der Handelswelt.

Abends, wenn die Kinder der Diener im Service nicht einschlafen wollten, sagte man ihnen: „Wenn du jetzt nicht gleich schläfst, hole ich einen Kunden!“ Da fühlten sich die Kinder genauso unwohl wie tagsüber ihre Eltern und schließen zwar nicht ein, aber waren doch wenigstens nur noch still und leise zornig, genauso wie tagsüber ihre Eltern. Sie schworen sich, niemals dem Dienervolk im Service beizutreten, denn sie lernten früh, dass man dem König-Kunde nie zu nahe kommen sollte. Die Herren des Dienervolkes waren darüber erzürnt und unglücklich, denn sie vermuteten, dass sich der König-Kunde ganz von ihnen abwenden könnte, und sie ließen viele Weise kommen, die ihnen Weises sagen sollten.

In der Mitte des Geschehens aber stand der einsame König-Kunde, den niemand jemals gefragt hatte, ob er eigentlich König sein wollte. Und wenn wir nichts dagegen tun, dann steht er da noch heute.

---

# 2 Die Ausgangslage

Das Thema Kundenorientierung ist ein Dauerbrenner, ein Reizthema, ein Thema, das verzweifelt und ratlos macht und bei dem sich die Diskussion im Kreis dreht – aber auf alle Fälle ist es ein wichtiges Thema. Diese Aussage, dass Kundenorientierung ein wichtiges Thema sei, wird meistens einfach aufgestellt und genauso einfach hingenommen. Häufig wird diese Aussage dann noch unterlegt mit einer Flut an negativen Beispielen zur Kundenorientierung und einer großen Klage über mangelnde Dienstleistungsmentalität.

Wir haben uns für dieses Buch vorgenommen, diesen Weg einmal *nicht* zu gehen. Sicher, Sie werden uns dabei ertappen, dass wir doch an einigen Stellen ein wenig klagen und negative Beispiele bringen, aber wir versprechen, dass wir uns auf wenige Stellen beschränken und uns vorher überlegen, ob dies wirklich notwendig ist. Wir möchten auch etwas anders als üblich beginnen. Wir gehen nämlich nicht davon aus, dass Kundenorientierung einfach so und an sich wichtig ist. Kundenorientierung ist nur dann ein wichtiges Thema, wenn sie praktische Relevanz für die Steuerung von Unternehmen und vor allem für den Erfolg von Unternehmen besitzt. Um diesen Ansatz zu verdeutlichen, wollen wir zunächst überlegen, wie sich heute unser Wettbewerbsumfeld gestaltet.

## 2.1 Wie gestaltet sich eigentlich der Wettbewerb?

Wäre die Unternehmenswelt wie Fußball, würde man sagen: „Das Spiel ist athletischer geworden.“ Es gab Zeiten, da haben die Großen die Kleinen gefressen. Später waren es die Schnellen, die sich an den Langsamen gütlich getan haben. Heute verzehren die Profis die Amateure.