

Carsten Bach

# **AUFFALLENDE ANDERS**

Vorsprung durch  
Kundenwertschätzung und  
Kundenservice

Einfach mehr  
Kundenbegeisterung,  
Weiterempfehlungen und  
Kundenbindung



Über den Autor:

*Carsten Bach* war rund 19 Jahre in unterschiedlichen Führungspositionen sowie als Partner im Beratungsbereich bei einer internationalen Wirtschaftsprüfungs-/Beratungsgesellschaft beschäftigt. Im Jahr 2011 gründete er sein eigenes Unternehmen mit dem Fokus auf Organisationsberatung, Unternehmerberatung sowie Training. Ein besonderer Schwerpunkt liegt in den Bereichen wertschätzendes Mitarbeiterbeziehungsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement. Mehr unter: [www.wpbach.de](http://www.wpbach.de)

**Carsten Bach**

# **Auffallend anders - Vorsprung durch Kundenwertschätzung und Kundenservice**

**Einfach mehr Kundenbegeisterung, Weiterempfehlungen  
und Kundenbindung**

© 2015 Carsten Bach

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN:

978-3-7323-6333-9 (Paperback)

978-3-7323-6334-6 (Hardcover)

978-3-7323-6335-3 (e-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

# Inhaltsverzeichnis

## Vorwort

### **Schritt 1: Kundenwertschätzung ist Business**

Ihre Einstellung bestimmt den Erfolg

Irrtum Nr. 1: Fachliche Qualität spricht für sich allein

Irrtum Nr. 2: Menschen handeln rational

Irrtum Nr. 3: Meine Wahrnehmung ist objektiv richtig

Stationen der Kundenwertschätzung – ein erster Blick

Warum Kundenwertschätzung Detailarbeit erfordert

Auch Ihre Kunden wollen Stammkunden werden

Sich mit emotionaler Meisterschaft abheben

Ihr Inneres wirkt nach außen

Was steht in Ihrem Business Plan?

Kurzzusammenfassung

### **Schritt 2: Ihr Bild vom Kunden überprüfen**

Acht Thesen zum Kundenbild

Das Dilemma – schleichend belastete Beziehungen

Was Ihr Kunde für Sie sein sollte

Kurzzusammenfassung

### **Schritt 3: Verstehen, wie Kunden ticken**

Wie Menschen Entscheidungen treffen

Die Bedeutung menschlicher Grundbedürfnisse

Die Bedeutung der Gehirnsysteme

Andere Verständnisquellen

Kurzzusammenfassung

### **Schritt 4: Den Kunden wirksam abholen**

Wie Kundenbegeisterung entsteht

Basisfaktoren

Leistungsfaktoren

Begeisterungsfaktoren

Vor dem Auftrag und bei Auftragsanbahnung

Kontaktschaffer einsetzen

Eindeutige Ansprechpartner benennen

Transparenz über den Ablauf schaffen

Transparenz im Angebot herstellen

Mit Fragen Kundenemotionen wecken

Positive Vorinformationen aktivieren

Negative Nachinformation vermeiden

Referenzen, Garantien, Kundenstimmen einsetzen

Unlust beim Kunden vermeiden

Spätere positive Erfahrungen steuern

Mit sympathischem Gesichtsausdruck aktivierend wirken

Ihre Räumlichkeiten sind Boten des Willkommenseins

Während der Auftragsdurchführung

Transparenz und aktive Information bieten

Auch hier Unlust beim Kunden vermeiden

Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit wirken

Alle Ihre Visitenkarten einsetzen

Ihr Erscheinungsbild ist ein Qualitätsindikator

Grüßen – ein oft unterschätzter Faktor

Respekt vor den Belangen und dem Eigentum des Kunden

Respekt vor dem Umfeld des Kunden

Interesse zeigen und wissen, was den Kunden bewegt

Klartext reden

Auch das Aufräumen ist Wertschätzung

Mit offenen Augen „Sehen“ lernen

Gelerntes anwenden lassen

Auf altruistische Bestrafung achten

Ihre Reaktionszeit als Qualitätsersatzindikator

Mit Verlässlichkeit und Berechenbarkeit punkten  
Bei Auftragsabnahme und danach

Transparenz schaffen

Sich Zeit nehmen

Den Kunden bestätigen

Positive Symbole einsetzen

Kontakterhalter nutzen

Service - Ihr emotionaler Mehrwert

Kurzzusammenfassung

### **Schritt 5: Wertschätzend führen**

Damit es intern stimmt - zehn hilfreiche Tipps

Kurzzusammenfassung

### **Schritt 6: Beziehungskompetenz aufbauen**

Wie Ihre Nachrichten wirken

Wie Sie Gespräche wirksam vorbereiten

Menscheln

Positive Sprache wirkungsvoll einsetzen

Wie Sie Gesprächsförderer einsetzen

Wie Sie Gesprächsstörer vermeiden

Kurzzusammenfassung

### **Schritt 7: Die Kunden zum Feedback aktivieren**

Feedback erfordert meist erst eine Aktivierung

Wie Sie konstruktiv aktivieren

Das Feedback weitergeben und zurückspielen

Feedback auswerten und weitergeben

Feedback zurückspielen

Wie Sie für Weiterempfehlungen aktivieren

Wer nach Weiterempfehlungen fragt, bekommt mehr

Für Weiterempfehlungen gerüstet sein

Dank für das Feedback

Kurzzusammenfassung

## **Schritt 8: Auch in kritischen Situationen bestehen**

Wie Sie mit Kritik des Kunden umgehen

Was Sie vermeiden sollten

Was empfehlenswert ist

Wie Sie mit Ängsten des Kunden umgehen

Was Sie vermeiden sollten

Was empfehlenswert ist

Wie Sie mit Beschwerden des Kunden adäquat umgehen

Handlungsoptionen unzufriedener Kunden

Reduzieren Sie die Beschwerdekosten

So bleiben Kunden offen

Tipps für das Beschwerdegespräch

Kurzzusammenfassung

## **Schritt 9: Kundenerlebnispunkte optimieren**

Ist-Analyse – Kundenkontaktpunkte analysieren

Soll-Konzept und Maßnahmen erarbeiten

Umsetzung und Nachschau

Kurzzusammenfassung

## **Schritt 10: Kundenwertschätzung leben**

Erleben ist besser als erklären

Wie Sie Serviceleitlinien erarbeiten und umsetzen

Ist-Analyse und Bewertung

Konzeption der Leitlinien

Kommunikation und Umsetzung

Eine Variante

Kurzzusammenfassung

**Nachwort**

**Literaturverzeichnis**

# Vorwort

Aus Unternehmerkreisen höre ich immer wieder die gleichen Wünsche: noch höhere Kundenbindung und dadurch mehr Folgeaufträge von Stammkunden sowie noch mehr Weiterempfehlungen und dadurch die stetige Gewinnung von Neukunden. Und fast alle fügen im gleichen Atemzug bedauernd hinzu, dass es dafür ja leider keine einfache Patentformel mit Erfolgsgarantie gäbe. Auch die besonders erfolgreichen Unternehmer stimmen dem bis hierhin meist zu.

Fragt man diese hingegen weiter danach, was sie anders machen oder worauf sie speziellen Wert legen, gibt es eine relevante Gemeinsamkeit. Und zwar die klare und nachhaltige Ausrichtung ihres Denkens und Handelns auf besondere Kundenwertschätzung, Kundenorientierung und Kundenservice. Hier steht der Kunde als Mensch wirklich im Mittelpunkt. Nicht als Marketingphrase in bunten Imageflyern. Nein. Der Kunde kann es erleben und mit allen Sinnen erfahren. Jeden Tag und immer wieder. Und die Mitarbeiter haben Spaß daran. Der Unternehmer selbst und jeder einzelne Mitarbeiter entfachen so die Kundenbegeisterung, die notwendig ist, damit der Kunde weiterempfiehlt oder sich emotional bindet.

Diese Unternehmer haben die Potentiale erkannt und arbeiten daher daran, jeden Tag. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist, die Kundenbeziehung menschlich ganzheitlich zu betrachten und dadurch den Kunden wieder neu für sich zu entdecken. Es sind insbesondere drei Faktoren, die dabei eine besondere Rolle spielen: eigene Begeisterung, unternehmerischer Mut und nachhaltige Kreativität.

- Faktor eins, die *eigene Begeisterung* für den Dienst am oder mit dem Kunden, ist ehrlich und authentisch. Daher kommt sie beim Kunden wirklich an und hinterlässt bleibende positive Eindrücke.
- Faktor zwei, der *unternehmerische Mut*, ist zunächst oft notwendig, um sich für diese vermeintlich weichen Themen überhaupt zu öffnen. Und dann mit einer neuen Sensitivität das eigene Kundenverhalten und auch das Verhalten gegenüber Mitarbeitern stetig mit dem *Willen zur Veränderung* zu hinterfragen. Verbunden mit der Bereitschaft, dabei auch neue Wege zu gehen.
- Mit Faktor drei schließlich, der *nachhaltigen Kreativität*, werden die Kunden immer wieder neu und positiv überrascht.

Hier liegen echte Chancen, um zum Kundenflüsterer zu werden und wirklich auffallend anders zu sein. Manchmal genügt dafür bereits ein kleiner Denkanstoß oder ein Impuls von außen.

Genau davon handelt dieses Buch. In zehn Einzelschritten werden relevante Aspekte von Kundenwertschätzung und Service erörtert und systematisiert. Jeder Schritt bietet Ihnen Impulse und damit Orientierungshilfe für die praktische Umsetzung. Da die Übergänge zwischen einzelnen Schritten fließend sind, empfiehlt es sich, dass Sie sich bei Ihrer praktischen Anwendung eine gewisse Flexibilität zugestehen. Zu jedem Schritt finden Sie außerdem am Ende eine Kurzzusammenfassung, die nochmals die markantesten Punkte hervorhebt und damit die Verankerung erleichtert.

Vor dem geistigen Auge haben für dieses Buch die Berufsgruppen bzw. Branchen der Handwerker, Dienstleister und Freiberufler vielfach Pate gestanden. Dies zeigt sich auch an den verwendeten Beispielen. Natürlich sind die Ideen und Anregungen aber auch auf andere Bereiche übertragbar.

## ***Ihr Nutzen***

Sie erfahren zunächst, warum Kundenwertschätzung und Service für die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität enorm wichtig sind und dass Ihre Einstellung dabei eine entscheidende Rolle spielt (*Schritt 1*).

Im zweiten Schritt werden Sie Ihr Bild vom Kunden reflektieren. Viele Kundenflüsterer haben ein besonderes Bild von ihren Kunden und sehen den Kunden mit anderen Augen. Ein differenzierteres, vielleicht sogar neues Kundenbild ist die Basis für Ihre eigene Begeisterung und für Ihre verbesserte Beziehungsqualität zu Ihren Kunden. Und diese wiederum ist die Basis für Wachstum (*Schritt 2*).

Danach geht es darum, noch besser zu verstehen, was Ihre Kunden bewegt. Emotionen sind Handlungstreiber und lösen Impulse aus, zum Kauf, zum Wiederkommen, zum Weiterempfehlen. Daher lernen Sie Kundenbedürfnisse aus neurowissenschaftlicher Sicht kennen und erfahren, wie Sie sich diese Erkenntnisse im täglichen Umgang mit dem Kunden zu Nutze machen können. Eine Vielzahl von Beispielen und Tipps zeigt, wie Sie auf dieser Basis Ihre Kunden vor, während und nach dem Auftrag praktisch emotional „abholen“ können (*Schritt 3 und Schritt 4*).

Im Anschluss richten wir in der ganzheitlichen Sicht den Blick nach innen auf Ihre Mitarbeiterführung. Auch für Sie sind ein wertschätzender interner Umgang und wertschätzende Führung wichtige Voraussetzungen für das Entstehen von externer Kundenzufriedenheit. Wie Sie dafür vorgehen können und was zu beachten ist, erfahren Sie in *Schritt 5*.

Kundenzufriedenheit und positive Kundenerlebnisse haben außerdem viel mit adäquater Kommunikation zu tun. *Schritt 6* bietet Ihnen daher praktische und leicht umsetzbare Hinweise, wie Sie Ihre Beziehungs- und Kommunikationskompetenz in dieser Hinsicht auf- und ausbauen können.

Möglicherweise haben Sie bis hierhin bereits phantastische Ideen zur Kundenwertschätzung und zum Service am grünen Tisch

erdacht und vielversprechende Kommunikationstechniken erlernt, ja vielleicht sogar in die Praxis umgesetzt. Nachhaltige Erfolgsimpulse werden Sie aber nur generieren, wenn Sie genau wissen, ob und wie Ihre Ideen bzw. Ihr Verhalten beim Kunden wirklich ankommen. Wenn Sie an der Meinung Ihrer Kunden interessiert sind und diese ernst nehmen. Denn Ihre Kunden sind zugleich Ihre besten Berater. Für Ihre Weiterentwicklung brauchen Sie daher zwingend auch das Feedback Ihrer Kunden. In [Schritt 7](#) erfahren Sie, wie Sie Ihre Kunden zum Feedback aktivieren können.

Wenn Sie daher, in welcher Form auch immer, zukünftig mehr Feedback vom Kunden bekommen, wird sich immer auch die ein oder andere kritische Situation ergeben. In solchen Situationen zeigt sich in besonderem Maße die Qualität Ihrer Kundenwertschätzung und des Service. Praktische Hinweise zum Umgang mit kritischen Situationen erhalten Sie deshalb in [Schritt 8](#).

Sie sehen, Kundenwertschätzung und Service sind Detailarbeit. Denn Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung stehen im engen Zusammenhang mit jedem Kundenerlebnis an jedem einzelnen Kundenkontaktpunkt. Ein Set von Einzelmaßnahmen ist in jedem Fall schon ein guter Anfang, ein systematisches Vorgehen aber meist besser. [Schritt 9](#) bietet Ihnen daher einen pragmatischen und praxisorientierten Ansatz, wie Sie durch ein strukturiertes Vorgehen Ihre Kundenkontaktpunkte für mehr Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung identifizieren, analysieren und verbessern können.

Der abschließende [Schritt 10](#) zeigt Ihnen schließlich, wie Sie über [Schritt 4](#) hinaus Kundenwertschätzung und Service für Ihre Kunden erlebbar machen. Dabei können Ihnen (Service)leitlinien wertvolle Dienste als tägliche Orientierung für Ihre Mitarbeiter leisten. In diesem letzten Schritt erfahren Sie daher, wie Sie diese methodisch einfach erarbeiten und einsetzen können. Außerdem erhalten Sie weitere Anregungen für die Praxis.

## ***Selbstreflexion und Sensibilisierung als Impuls***

Wenn Sie es wollen, ist das Buch zugleich auch ein Arbeitsbuch. Durch gezielte Fragen zur Selbstreflexion sowie ausgewählte Beispiele und Praxisideen in den einzelnen Schritten werden Sie zum Nachdenken und zum Perspektivenwechsel angeregt. Nutzen Sie die Chancen, die hierin liegen. Bearbeiten Sie die Fragen, möglichst schriftlich. Halten Sie Ihre Ideen fest.

Erst ein Perspektivenwechsel derart, dass Sie lernen, möglichst permanent auch mit der Brille des Kunden zu sehen und über möglicherweise eingefahrene Verhaltensweisen nachzudenken, bringt bei vielen die notwendige Sichtweise zum Vorschein, die es erlaubt, sich selbst bzw. das Unternehmen kundenorientierter aufzustellen. Mit eigener Begeisterung, unternehmerischem Mut und nachhaltiger Kreativität. Machen Sie aber nicht den Fehler, tolle oder geniale Ideen anderer Unternehmen einfach nur zu kopieren. Eine Kopie ist nie so gut wie das Original. Aber der Blick über den Tellerrand kann Ihnen wertvolle Anregungen liefern.

Sie werden auf diese Weise beim oder nach dem Lesen des Buchs Dinge sehen oder wiederentdecken, die Sie vorher gar nicht mehr beachtet haben. Ihnen werden Dinge neu auffallen, denen Sie vorher kaum Bedeutung zugemessen haben. Sie werden Dinge hinterfragen und aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Und Sie werden daher im Zuge Ihrer neuen Einstellung zu Kundenwertschätzung und Service etwas ändern oder neu priorisieren wollen. Wenn dem so ist, dann ist mit diesem Buch eines gelungen: Impulse zu geben. Ich würde mich sehr darüber freuen. Seien Sie also mutig und packen Sie es an.

Auf Ihrem Weg zu Ihrem Vorsprung durch besondere Kundenwertschätzung und auffallenden Service wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Ihr Carsten Bach

Der Einfachheit und besseren Lesbarkeit halber wird im Buch nur von der männlichen Form handelnder Personen gesprochen. Selbstverständlich sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

## Schritt 1: Kundenwertschätzung ist Business

Wenn man mit Unternehmensvertretern, Unternehmern, Handwerkern, Dienstleistern, Freiberuflern, Selbstständigen oder auch angestellten Führungskräften über Wertschätzung reden möchte, rümpfen nach wie vor viele einfach nur leicht pikiert die Nase. Wertschätzung sei etwas für Weicheier, Schattenparker oder Warmduscher. Für solch ein leeres Zeug habe man schlicht keine Zeit. Schließlich habe man Geschäft zu machen und dabei seien solche „Samthandschuhe mit Streicheleinheiten“ doch total deplatziert. Geschäft und Umsatz müssen „handfest“ sein. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen sprächen doch für sich. Jeder Kunde kann und werde diese Qualität erkennen. Und wertschätzend bzw. freundlich sei man doch sowieso.

### **Beispiel**

*Genauso denkt auch Herr Ärmelhoch. Herr Ärmelhoch ist selbstständiger Handwerker. Er schlägt sich so durch, arbeitet dabei viel und ist sehr fleißig. Die Qualität seiner Arbeit ist gut. Am liebsten arbeitet er still vor sich hin und macht „sein Ding“. Dann ist er in seiner Welt. Er ist froh, wenn sich die Kunden über nichts beschweren und die Rechnungen pünktlich bezahlen. Gerne wird er auch von Kollegen hinzugezogen, weil sie sein Fachwissen schätzen und man sich auf ihn verlassen kann. So hat er sich ein kleines Netzwerk und einige Stammkunden aufgebaut. Bisher kamen auf diese Weise immer wieder Aufträge herein. Allerdings stellt er zunehmend fest, dass früher irgendwie alles besser war. Immer häufiger kommt es vor, dass ein anderer Handwerker den Auftrag bekommt, wenn der potentielle Kunde verschiedene Angebote einholt.*

*Aus seiner Sicht hat er alles Erforderliche getan. Er kann daher die Kunden nicht verstehen, dass sie nicht sehen, welche Qualität und welche Erfahrung er zu bieten hat. Auch wenn sein Angebot eben oft nur ein 5-Zeiler ist. Pragmatismus lieben doch die Kunden. Es kommt schließlich auf die Leistung an und in dieser Hinsicht macht ihm so schnell keiner etwas vor. Dass er manchmal für den Kunden schwer zu erreichen ist, es mit der Sauberkeit nicht so genau nimmt, ab und zu einmal laut wird, absolut kein Morgenmensch ist und man ihn bitteschön dann in Ruhe arbeiten lassen soll, ist für ihn normal. Solange die Qualität der Arbeit stimmt.*

Zugegebenermaßen ist das Beispiel etwas extremer gewählt. Gleichwohl sind ähnliche Sichtweisen durchaus verbreitet. Dabei sind sie sehr einseitig. Herr Ärmelhoch unterliegt einer ganzen Reihe von Irrtümern. Irrtümer, die aus Glaubenssätzen und Annahmen resultieren, die er noch nie wirklich hinterfragt hat. Und die er sich selbst schwer bis gar nicht eingesteht. Dabei tragen diese Irrtümer zu wesentlichen Teilen dazu bei, dass er nicht mehr so erfolgreich ist. Denn sie beeinflussen sein Verhalten.

## **Ihre Einstellung bestimmt den Erfolg**

Lassen Sie uns also einige Irrtümer von Herrn Ärmelhoch einmal etwas genauer unter die Lupe nehmen.

### **Irrtum Nr. 1: Fachliche Qualität spricht für sich allein**

Einen „guten Job“ zu machen, ist sicherlich eine unabdingbare Voraussetzung für Kundenzufriedenheit. Allerdings reicht fachliche Qualität alleine nicht (mehr) aus. Dafür sind insbesondere zwei Gründe ausschlaggebend.

- Viele Produkte und vor allem Dienstleistungen sind aus Sicht der Kunden fachlich austauschbar („der eine ist so gut wie der andere“).

- Eine hohe fachliche Qualität wird vom Kunden schlicht und einfach vorausgesetzt (denn schließlich wird ja ein Fachmann beauftragt).

Der Kunde sucht daher nach Qualität ersatzindikatoren. Dies können Bewertungen anderer Kunden zur fachlichen Qualität sein. Aber es rücken auch andere Qualitäten in den Fokus. Insbesondere die menschlichen Qualitäten. Die Menschen, die hinter den Leistungen stehen bzw. die Leistungen erbringen, machen den Unterschied im Kundenempfinden aus. Auch zur Konkurrenz. Sie machen den Service und die Wertschätzung dem Kunden gegenüber erst erlebbar. Sie sind oft Ursache für Kundenbegeisterung. Und damit sind sie wertschöpfende Wettbewerbsvorteile. Zudem machen sie auf ihre Weise einzigartig, denn sie sind von der Konkurrenz meist nur schwer kopierbar.

Gutes externes Beziehungsmanagement und Kundenmanagement haben somit das Potential zu einem Alleinstellungsmerkmal für Ihr Unternehmen. Und was ist die Basis guten externen Beziehungsmanagements? Gutes internes Beziehungsmanagement. Auch gute Beziehungen des Unternehmens bzw. seiner Führungskräfte zu den Mitarbeitern sind nicht kopierbar.

Zur Kundenwertschätzung und zur Mitarbeiterwertschätzung im hier verstandenen Sinne gehören somit neben Empathie auch das eigene „Mensch sein“. Intern wie extern.

Diese „menschliche Qualität“ und ihre Wirkung auf den Kunden hat Herr Ärmelhoch nahezu vollständig ausgeblendet. Er verharrt auf einer fachlich-ergebnisorientierten Sicht. Der Rest interessiert ihn nicht wirklich. Das ist sein Irrtum Nr. 1. Fachliche Qualität spricht also nicht für sich allein.

## **Irrtum Nr. 2: Menschen handeln rational**

Eng verbunden mit der Sichtweise von Herrn Ärmelhoch ist die verbreitete Annahme, dass Menschen primär rational handeln. Also immer vernunftgesteuert nach Nutzenmaximierung streben und überall mit Kosten-Nutzen-Abwägungen operieren. Wie Peters/Ghadiri (2011, S.15 ff.) ausführen, handeln die Menschen tatsächlich wesentlich emotionaler als früher einmal gedacht. Die Hirnforschung zeigt, dass der Mensch rund 70 bis 80 Prozent der Entscheidungen unbewusst (emotional) trifft.

Was dies für Sie bedeutet, werden wir in [Schritt 3](#) (Verstehen, wie Kunden ticken) noch genauer besprechen. Festhalten kann man, dass es für jeden, der Produkte herstellt oder Leistungen erbringt, also sinnvoll erscheint, sich mit den Gehirnen seiner Kunden und ihren Bedürfnissen zu beschäftigen, um die Kunden positiv emotional zu erreichen. Auch dies soll mit dem Begriff „Kundenwertschätzung“ erfasst werden. Die Einbeziehung der psychologischen bzw. neurowissenschaftlichen Antriebsfaktoren der Kunden in die eigenen operativen und strategischen Überlegungen zur Geschäftsentwicklung und zur Kundenbindung erscheint als höchst sinnvolle Maßnahme. Auch für Handwerker, Dienstleister und Freiberufler.

Emotionen sind die wahren Handlungstreiber. Hier hat Herr Ärmelhoch noch definitiv Nachholbedarf. Sein Irrtum Nr. 2.

### **Irrtum Nr. 3: Meine Wahrnehmung ist objektiv richtig**

Herr Ärmelhoch unterliegt mindestens noch einem weiteren Irrtum. Er geht nämlich fest davon aus, dass seine Kunden genauso „ticken“ wie er. Sie haben einen Handwerker bestellt und sie haben einen Handwerker bekommen. Insoweit mag die Wahrnehmung von Herrn Ärmelhoch und seinen Kunden noch identisch sein. Allerdings ist definitiv nicht sicher, dass die Kunden die Leistungen von Herrn Ärmelhoch genauso positiv wahrnehmen wie er. Denn jeder Mensch konstruiert seine eigene Realität, mit der Folge, dass die Wahrnehmung des gleichen Sachverhalts von zwei Personen nur

in den seltensten Fällen identisch ist. Diese „inneren Landkarten“ (Haberleitner, Deistler, Ungvari 2012) stimmen nicht überein.

### ***Jeder hat seine eigene Realität***

Woran liegt das? Typischerweise erfolgt die Konstruktion dieser Realität in drei Schritten:

- Den Ausgangspunkt bilden zunächst einmal die Fakten, die mit den jeweiligen Sinnen (wie Sehen, Hören oder Fühlen) erfassbar sind. Allerdings werden diese Fakten durch subjektive Wahrnehmungsfiler verändert. Diese Filter hängen u.a. von den jeweiligen Erfahrungen der Person und ihrer momentanen Befindlichkeit ab.
- In einem zweiten Schritt erhalten die auf diese Weise gefilterten Fakten dann eine Bedeutung. Dies erfolgt häufig unbewusst und ist immer individuell.
- Im dritten Schritt entsteht hieraus ein Gefühl.
- Und all dies bestimmt das weitere Verhalten.

Ein Kunde könnte beispielsweise Herrn Ärmelhoch wie folgt wahrnehmen. Nehmen wir dafür an, dass Herr Ärmelhoch Maler ist.

- „Das Zimmer ist gestrichen.“ (Fakt) „Trotz Abdeckung sind eine Reihe von Farbspritzern auf dem Boden. Und er hat den gesamten Abfall liegenlassen. Ziemlich mürrisch, muffelig und herablassend war er auch. Typisch Handwerker.“  
(Wahrnehmungsfiler)
- „Den kann man ja nicht unbeaufsichtigt arbeiten lassen. Kein sehr angenehmer Mensch. Ihn werde ich nicht wieder beauftragen.“ (Bedeutungsgebung und zukünftiges Verhalten)
- Gefühl: Empörung, Ärger, Antipathie, nicht ernst genommen

Bei Herrn Ärmelhoch könnte dies ganz anders aussehen:

- „Das Zimmer ist gestrichen.“ (Fakt) „Es ist alles sehr gleichmäßig geworden, technisch sauber und die Farbmischung

entspricht auch genau den Kundenwünschen.“

(Wahrnehmungsfilter)

➤ „Gute Arbeit in guter Zeit zu einem guten Preis.“

(Bedeutungsgebung)

➤ Gefühl: Stolz, Zufriedenheit (und daher wird er sich beim nächsten Auftrag voraussichtlich wieder so verhalten)

Man sieht hier sehr deutlich, dass beim Kunden die Wahrnehmung der eigentlichen Leistung vom „Wie“ der Leistungserbringung verdrängt wird. Der Wahrnehmungsfilter des Kunden fokussiert hierauf. Das fertige Ergebnis (Zimmer gestrichen) wird schlicht hingenommen bzw. vorausgesetzt. Schließlich ist es selbstverständlich, dass ein Maler so etwas kann. Das gestrichene Zimmer ist, wie wir in [Schritt 4](#) (Den Kunden abholen) noch sehen werden, lediglich ein Basisfaktor. Dieser reicht für das Entstehen von Kundenzufriedenheit oder gar Kundenbegeisterung aber nicht aus. Stattdessen werden Aspekte der Kundenwertschätzung, wie z. B. die fehlende Rücksichtnahme auf das Eigentum des Kunden oder die herablassende Behandlung, negativ bewertet. Und diese Gefühle haben entscheidende Auswirkung auf das zukünftige Verhalten des Kunden.

Herr Ärmelhoch hingegen stellt ausschließlich seine Leistung und das Ergebnis in den Fokus, während er das „Wie“ nahezu vollständig ausblendet. Was der Kunde empfindet, scheint ihn nicht zu interessieren. Gleichwohl werden beide aber voraussichtlich davon ausgehen, dass ihre jeweiligen „inneren Landkarten“ nicht nur richtig sind, sondern dass der andere es jeweils genauso wahrnimmt. Sie sehen ihre jeweilige innere Landkarte insoweit als „objektiv“ richtig an.

### ***Das Selbstbild wird oft in den Himmel gehoben***

Dies erklärt auch, warum Herr Ärmelhoch nicht versteht, dass er immer weniger Aufträge bekommt. Er geht davon aus, dass sein Selbstbild objektiv richtig ist und der Kunde dies genauso sieht, ja

sehen muss. Je unreflektierter er in dieser Hinsicht ist, umso größer ist die Gefahr, dass er seine Kunden auch zukünftig nicht wirklich zufriedenstellt oder gar begeistert. Denn er sieht ja gar keinen Handlungsbedarf bei sich. Wenn ihm aufgefallen wäre und er daher beachtet hätte, dass der Kunde so viel Wert auf Sauberkeit legt, wie sein Verhalten beim Kunden ankommt oder dass bereits ein paar freundliche Worte diesem ein Lächeln aufs Gesicht gezaubert hätten, dann wären seine Chancen für eine Wiederbeauftragung oder gar Weiterempfehlung erheblich höher gewesen.

Zur Kundenwertschätzung als Kundenflüsterer gehören somit auch das Interesse am Kennenlernen der inneren Landkarte des Kunden und ihre anschließende Beachtung bei allen relevanten Stationen des Leistungsprozesses.

### ***Fragen zur Selbstreflexion***

- Welchen Irrtümern in Bezug auf Ihre Kunden unterliegen Sie möglicherweise? Was unterstellen bzw. vermuten Sie bezüglich der Wünsche, Erwartungen, Meinungen des Kunden, ohne diese wirklich zu kennen? Was könnten Sie tun, um diese Irrtümer zu beseitigen?
- Wie gut sind Sie mit der „inneren Landkarte“ Ihrer Kunden vertraut? Welche Wahrnehmungsfilter sind aktiv? Wie interessiert sind Sie überhaupt, diese „innere Landkarte“ Ihrer Kunden kennenzulernen?
- Wie oft holen Sie Feedback vom Kunden ein? Geben Sie das Feedback auch intern weiter? Was passiert im Anschluss? Wie merkt der Kunde, dass Sie sein Feedback ernst nehmen?
- Auf einer Skala von 0 (gar nicht) bis 10 (sehr hoch): Wie schätzen Sie Ihre persönliche Kompetenz ein, Kunden berühren und emotional abholen zu können? Wie viel davon zeigen Sie den Kunden auch tatsächlich? Wie schätzen Sie die Kompetenz Ihres Unternehmens als Ganzes in dieser Hinsicht

ein? Und wie die Kompetenz Ihrer Kollegen und Mitarbeiter? Und jetzt berücksichtigen Sie, dass Menschen dazu neigen, sich selbst zu überschätzen.

- Notieren Sie spontan fünf Verbesserungspunkte, die Ihnen nach dem Lesen der Irrtümer durch den Kopf geschossen sind.

## **Stationen der Kundenwertschätzung – ein erster Blick**

Als Zwischenfazit können wir also festhalten: Kundenwertschätzung ist Business. Und zwar im gesamten Ablauf der Leistungskette in Ihrem Unternehmen. Im Prinzip sind alle Kundenkontaktpunkte, sowohl unmittelbare als auch mittelbare, gleichzeitig auch Stationen, an denen mit Kundenwertschätzung gepunktet werden kann. Nachfolgend finden Sie einige Beispiele.

### ***Erstkontakt bzw. Erstinstanz***

Hierzu zählt die Internetseite, als digitale Visitenkarte, oder Flyer und Prospekte. Welche Serviceversprechen oder Garantien werden hier bereits dem Kunden gegeben? Kann er sich ein Bild vom Unternehmen machen, also sind z. B. die Ansprechpartner persönlich genannt und idealerweise auch mit Bild und Durchwahl vorgestellt? Gibt es Kundenstimmen, Referenzen, Zertifikate, die helfen, die natürlich bestehende Unsicherheit des Kunden zu reduzieren? Sind Öffnungszeiten angegeben, gibt es Anfahrtsskizzen?

Ebenso dazu zählen Bewertungsportale im Internet, da sich die Kunden hier über ihre Eindrücke einschließlich der empfundenen Wertschätzung Luft machen können. Was steht in den Bewertungsportalen über das Unternehmen? Wie könnte man andererseits Kunden animieren, Bewertungsportale zu nutzen?

Im persönlichen Kontakt gehören zu den Stationen z. B. die Telefonzentrale, der Empfang, das Sekretariat und der erste

Eindruck als Besucher des Unternehmens, Ladens, der Kanzlei, des Büros. Aber auch der erste Eindruck aus der Begrüßung z. B. mit dem fachlichen Ansprechpartner.

### ***Auftragsvorbereitung***

In der Phase der Auftragsvorbereitung bzw. der Vorauftragsphase geht es beispielsweise um die Art der Aufnahme und des Umgangs mit den Kundenbedürfnissen, das Beratungsgespräch, die Abstimmung mit und das Eingehen auf den Kunden, die Kundenrücksprache sowie um Art und Form des Kostenvoranschlags bzw. des Angebots. Wie ansprechend ist es für den Kunden, befriedigt es seine Informationsbedürfnisse, sind seine Wünsche berücksichtigt?

### ***Auftragsdurchführung***

Hier geht es darum, wie sich die Mitarbeiter bzw. das Team vor Ort verhalten. Zum Kunden und auch untereinander. Wie empfindet es der Kunde? Es geht zudem um Struktur, Planung und Transparenz der Arbeiten, um Ankündigungen, Folgetermine, das Verhalten bei eventuellen Verschiebungen etc. Aber auch um das aktive Erkennen von Zusatzbedarf oder das Geben von Tipps (Mitdenken im Sinne des Kunden).

### ***Auftragsabnahme***

Gibt es eine formelle Auftragsabnahme? Wie wird mit den Punkten umgegangen, die der Kunde vielleicht noch anführt? Kommt ggf. sogar der Chef selbst, um sich von der Zufriedenheit des Kunden zu überzeugen? Welchen letzten Eindruck nimmt der Kunde mit, denn „Der erste Eindruck zählt, aber der letzte bleibt.“

### ***Auftragsnachbereitung***

Erfährt das Team, welche Eindrücke der Kunde hatte, um hieraus Verbesserungen abzuleiten? Wird dies systematisch erhoben? Was würde sich der Kunde wünschen? Gab es eine direkte Befragung?

Wurde aktiv nach Weiterempfehlungen gefragt? Wie wird man mit dem Kunden weiter in Kontakt bleiben? Wo kann man ggf. Zusatznutzen ohne unmittelbare Gegenleistung bieten, wie z. B. Newsletter, Einladungen zu Hausmessen, Produktvorstellungen etc.?

Mit diesen relevanten Aspekten der Kundenwertschätzung werden wir uns genauer in [Schritt 3](#) und [4](#) beschäftigen.

### ***Fragen zur Selbstreflexion***

- Welches sind die Top 5 Stationen der Kundenwertschätzung in Ihrem Unternehmen? Wo liegt Ihrer Meinung nach das größte Potential, um den Kunden zu begeistern oder emotional zu berühren?
- Wo liegt das größte Risiko, den Kunden nicht zu erreichen und damit ihn vielleicht zu verlieren? Was könnten Sie tun, damit das nicht passiert?
- Würden Sie bei sich bzw. in Ihrem Unternehmen Kunde sein wollen?
- Auf einer Skala von 0 (gar nicht) bis 10 (sehr hoch): Wie schätzen Sie den Grad der Kundenwertschätzung in Ihrem Unternehmen ein?
- In welchen Bereichen oder Stationen sehen Sie spontan Potential für die Erhöhung der Kundenwertschätzung? Halten Sie die Gedanken und Ideen direkt schriftlich fest.

### **Warum Kundenwertschätzung Detailarbeit erfordert**

Kundenwertschätzung erfordert Detailarbeit. Detailarbeit mit Achtsamkeit für den Menschen. Jede einzelne Station der Kundenwertschätzung ist relevant für die Kundenzufriedenheit und

die Kundenbegeisterung. Aus der Summe der einzelnen Eindrücke formt sich das Gesamtpaket. Dazu folgendes Beispiel.

### ***Beispiel: On the road***

*Peter Pause ist Sachbearbeiter und arbeitet in der Innenstadt in einem großen Bürokomplex. Es ist Freitag und sein letzter Arbeitstag vor den lang ersehnten Ferien. Es soll mit der ganzen Familie mit dem Auto nach Schweden gehen. Die Autofähre ist für Samstagnachmittag gebucht, die Koffer bereits gepackt. Die Kinder sind schon seit Tagen aufgereggt und reden von nichts anderem mehr. Auch seine Frau und er sind absolut im Reisefieber. Kribbeln und Schmetterlinge im Bauch also bei der ganzen Familie. Um 16:30 macht er frohgelaunt Feierabend und steigt in sein Auto. Doch irgendwie fährt es sich heute anders als sonst. Als er aussteigt, trifft ihn der Schlag. Sein rechter vorderer Reifen ist fast platt. Und einen Ersatzreifen hat er nicht. Als bekennender Nicht-Techniker steigt Panik in ihm hoch. Mühsam schafft er es im Schnecken tempo nach Hause.*

*Dort angekommen, ruft er den ersten Reifenhändler an und schildert ihm seine Not. Doch er bekommt nur zu hören: „Guter Mann, heute geht gar nichts mehr. Es ist Freitag. Kommen Sie doch am Montag.“ So ergeht es ihm auch bei den nächsten Händlern. „Die Werkstatt hat schon geschlossen. Tut mir leid.“ „Wie stellen Sie sich das denn vor? Zaubern können wir auch nicht. Da müssen Sie eben warten.“ Manche nehmen auch gar nicht erst ab, obwohl sie eigentlich noch geöffnet haben müssten. Peter Pause ist total verzweifelt. Sein Adrenalin Spiegel steigt, weil er sich immer mehr aufregt. Er sieht den Urlaub schon ins Wasser fallen und ist völlig aufgelöst.*

*Schließlich, beim sechsten Händler, hört er eine freundliche Dame am Telefon: „Das ist ja ein Schlamassel. Ich kann Sie total verstehen, dass Sie jetzt aufgereggt sind. Wir finden bestimmt eine Lösung. Sie wissen nicht, welchen Reifen Sie brauchen? Kein Problem. Kommen Sie doch mit Ihrem Wagen möglichst gleich vorbei. Oder soll ich Ihnen einen Abschleppdienst schicken?“ Endlich jemand, der ihn versteht! Alles wird gut. Der Adrenalinpegel sinkt wieder. Peter Pause riskiert es, selbst hinzufahren,*

*weil er keine weitere Zeit verlieren möchte. Kaum biegt er auf den Hof des Händlers ein, kommt ihm auch schon ein Monteur entgegen: „Ich weiß bereits Bescheid. Lassen Sie mich schnell schauen, welchen Reifen Sie fahren.“ 2 Minuten später sitzt er am Computer. Die freundliche Dame vom Telefon bringt Herrn Pause ein Glas Wasser und bietet ihm einen bequemen Stuhl an.*

*Herr Pause beginnt, sich zu entspannen. Ja, alles wird gut. Der Urlaub ist gerettet. „Oh, ich habe schlechte Nachrichten.“, sagt der Monteur plötzlich, „Ihre Reifengröße ist sehr selten, die haben wir leider hier nicht auf Lager. Die müsste ich bestellen.“ Peter Pause ist den Tränen nahe und sinkt im Stuhl zusammen. Die aufgekeimte Hoffnung zerplatzt. „Wir müssen morgen spätestens um 9 Uhr los, sonst verpassen wir die Fähre und alles ist umsonst.“ „Ich habe noch eine Idee. Ich rufe schnell einmal in unseren anderen Filialen und bei befreundeten Händlern im Umkreis an. Vielleicht haben die einen passenden Reifen noch auf Lager. Ich lasse Sie so nicht wieder gehen.“ Peter Pause seufzt ein leises „Danke.“.*

*Inzwischen ist es nach 18 Uhr. Eigentlich hätte auch dieser freundliche Händler bereits geschlossen. Doch der Monteur telefoniert noch immer. Und eines seiner Telefonate hat Erfolg. Tatsächlich ist bei einem befreundeten Händler der Reifen vorrätig. Strahlend kommt der Monteur zu Herrn Pause. „Ich habe eine Lösung für Sie und einen Reifen gefunden. Der andere Händler hat zwar jetzt bereits geschlossen, so dass heute nichts mehr geht. Aber ich habe den Reifen für Sie reserviert. Allerdings macht der Händler morgen erst um 9 Uhr auf. Und dies wäre für Sie ja zu spät. Daher habe ich außerdem mit dem dortigen Chef-Monteur gesprochen und für Sie etwas arrangiert. Er ist immer schon vor 8 Uhr da. Wenn Sie also morgen früh den Reifen bei ihm abholen und zu uns bringen, dann kann ich den Reifen für Sie hier montieren. Und Sie sind spätestens um 8:30 wieder fahrbereit.“ Peter Pause lächelt selig und wäre dem Monteur am liebsten um den Hals gefallen. Inzwischen ist es 18:45. Er ist so happy und bedankt sich herzlich.*

*Die Aktion am nächsten Tag funktioniert wunderbar. Um 8:30 fährt Peter Pause tatsächlich mit neuem Reifen und breitem Lächeln vom Hof.*

*Schweden ist gerettet. Er ist absolut begeistert und völlig perplex über so viel Kundenfreundlichkeit und Service. Jedem, der es hören will oder auch nicht hören will, erzählt Peter Pause seine persönliche Story vom Urlaub, der fast in Wasser gefallen wäre und von der Rettung durch den „kundenfreundlichsten Reifenhändler der Stadt“, mit dem er jemals zu tun hatte. Dass er ihn zudem wärmstens bei jeder Gelegenheit weiterempfiehlt, braucht hier wohl kaum erwähnt zu werden. Dieser Reifenhändler hat mit Kundenwertschätzung das Herz von Peter Pause erreicht und so nicht nur einen neuen Stammkunden gewonnen.*

Was hätten Sie oder Ihre Mitarbeiter in einer vergleichbaren Situation Ihres Unternehmens getan? Wieviel Service hätten Sie geboten? Bleiben Sie bitte ehrlich.

*Allerdings geht die Geschichte noch weiter und dies zeigt, dass es immer auf das Gesamtpaket ankommt. Schon kurz nach dieser Rettungsaktion hatte der Reifenhändler einen neuen Disponenten eingestellt. Er ist der erste Anlaufpunkt für alle Kunden, egal ob persönlich oder telefonisch. Leider hat dieser Disponent keinen glücklichen Auftritt. Er kommt sehr schroff und abweisend an und Peter Pause hat jedes Mal, wenn er mit ihm spricht, das Gefühl, dass er störe und sich dafür entschuldigen müsste, wenn er einen Termin will. Auch die ganzen Diskussionen bei der Terminvergabe ärgern ihn zunehmend. Eine Zeit lang lässt er sich dies noch gefallen, weil er sich aufgrund der Reifenaktion dem Händler sehr verbunden fühlt. Auch sind die Qualität der Beratung und der Arbeit nach wie vor gut. Aber als er sich dann zum wiederholten Mal vom Disponenten wie ein kleiner Junge behandelt fühlt, hat er endgültig genug und sucht sich einen anderen Händler.*

*Auch dies erzählt er natürlich wieder gerne weiter, ausgeschmückt und dramatisch („Das Monster an der Terminvergabe. Also da würde ich nicht hingehen.“). Die Geschichte vom „kundenfreundlichsten Reifenhändler der Stadt“ allerdings nicht mehr.*

Man sieht an diesem Beispiel, wie schnell ein hochloyaler Kunde durch gefühlte „schlechte“ Behandlung zu einem Geschäftsverhinderer werden kann. Kundenwertschätzung ist somit auch in dieser Hinsicht „Business“. Sie funktioniert aber nur als Gesamtpaket. Die schwächste Stelle in der Kette gibt den Ausschlag. Und das schwächste Glied in der Kette war hier nun einmal der Disponent. Jeder Mitarbeiter ist ein Botschafter des Unternehmens und zwar an jeder „Station“. Selbst die nach wie vor hohe Qualität der Auftragsdurchführung konnte den unbefriedigenden Eindruck im Kontakt nicht mehr kompensieren. Herr Pause fühlte sich menschlich nicht ernst genommen und dieser negative Eindruck gab den Ausschlag.

Ein vermeintlich kleines Detail im gesamten Prozess der Auftragsabwicklung. Aber ein entscheidendes. Und wer jetzt denkt, dass sich das Sensibelchen Herr Pause doch bitte nicht so anstellen soll, der könnte seine Kundenbrille nochmals ordentlich putzen.

## **Auch Ihre Kunden wollen Stammkunden werden**

Das Gehirn des Menschen liebt Bindung und gute Beziehungen. Dafür muss der Mensch nicht gesondert motiviert werden. Gute Erfahrungen mit Ihnen führen zu positiven Erwartungen an Sie für die Zukunft. Und dies erleichtert die (Kunden)-Bindung ungemein:

- Der Kunde reduziert seine Unsicherheit bei der Auswahl des Dienstleisters beim nächsten Mal, denn bei Ihnen weiß er ja, was er Gutes bekommt.
- Er reduziert auch seine Unsicherheit hinsichtlich der Auftragsdurchführung. Denn bei Ihnen weiß er ja bereits, wie Sie arbeiten und mit seinen Wünschen umgehen, wie zuverlässig Sie sind, wie es abläuft oder wie Sie auf Beschwerden reagieren.
- Das durch die gute Erfahrung mit Ihnen aufgebaute Vertrauen ist ein zusätzliches Bindungsmittel.

- Dies alles macht es für ihn beim nächsten Mal leichter und „gefühlter“ besser. Er spart eigene Energie und Aufregung.

So gesehen ergibt sich eine hohe Bereitschaft des Kunden, bei Ihnen Stammkunde zu werden. Das Bedürfnis nach Bindung werden wir uns in [Schritt 3](#) (Verstehen, wie Kunden ticken) zusammen mit anderen menschlichen Grundbedürfnissen noch genauer ansehen.

Nun kann allerdings die Art und Weise, wie Sie bzw. Ihr Unternehmen den Kunden behandeln, dazu führen, dass er sein Grundbedürfnis nach Bindung statt bei Ihnen woanders befriedigt, nämlich bei der Konkurrenz. Allein schlechte Beziehungserfahrungen Ihrer Kunden mit Ihnen können diese in die Arme der Wettbewerber treiben.

Mit anderen Worten, Sie haben es jedes Mal wieder neu in der Hand, ob Sie zukünftiges Geschäft mit diesem Kunden verhindern oder nicht. Und, um es nochmals zu betonen, wir gehen dabei nach wie vor von sehr guter Qualität Ihrer fachlichen Leistung aus. Der Vertrauensvorschuss, den Ihnen der Kunde gibt, wird daher unter diesen Annahmen nicht durch eine etwaige niedrige Qualität Ihrer Leistung aufgebraucht, sondern nur über das „Wie“ Ihrer Leistungserbringung. Jeder Eindruck, den der Kunde gewinnt, dass nicht alles glatt läuft oder dass er nachhaken und nachfragen muss etc., kostet ihn Energie. Mindestens unbewusst wird dies in seine Entscheidung einfließen, ob er Ihnen auch den nächsten Auftrag erteilt.

Machen Sie es also Ihren Kunden leichter, Stammkunde zu werden. Oder Sie weiterzuempfehlen. Mit emotionaler Meisterschaft.

## **Sich mit emotionaler Meisterschaft abheben**

In der Kundenbeziehung kommt es auf Details an. Fachlich qualitativ sowieso, aber vor allem menschlich emotional.