

Sabine Hübner  
Carsten K. Rath



# DAS BESTE ANDERSSEIN IST BESSERSEIN



Wie  
**Kundenbegeisterung**  
gelingt!

Sabine Hübner | Carsten K. Rath

**Das beste Anderssein ist Bessersein**



Sabine Hübner | Carsten K. Rath

# **Das beste Anderssein ist Bessersein**

Wie Kundenbegeisterung gelingt!

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Das beste Anderssein ist Bessersein« (978-3-86881-619-8)  
2016 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

**Für Fragen und Anregungen:**

lektorat@redline-verlag.de

2. aktualisierte Auflage 2016

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer

Umschlaggestaltung: Karen Schmidt, München

Fotos: Ben Hammer

Satz: Helmut Schaffer Grafik + Satz, Hofheim a.Ts.

Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-86881-619-8

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-873-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-872-9

Weitere Informationen zum Verlag finden sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter

[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten Auflage .....</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung:</b>	
<b>Wenn Kundenherzen höher schlagen .....</b>	<b>11</b>
<b>Der Kern: Philosophie .....</b>	<b>21</b>
<b>Die Klammer: Leadership .....</b>	<b>55</b>
<b>Talentauswahl:</b>	
<b>Perlen finden statt Klone casten.....</b>	<b>75</b>
<b>Bildung:</b>	
<b>Persönlichkeiten entwickeln statt Fakten pauken .....</b>	<b>93</b>
<b>Kommunikation:</b>	
<b>Miteinander reden statt schriftlich anweisen.....</b>	<b>109</b>
<b>Wertschätzung:</b>	
<b>Klares Fairplay statt schwammiges Feedback .....</b>	<b>125</b>
<b>Entscheidungsfreiheit:</b>	
<b>Spielräume öffnen statt Erbsen zählen.....</b>	<b>141</b>
<b>Wachstum:</b>	
<b>Leistung messen statt nur auf Erfolg hoffen .....</b>	<b>161</b>

<b>Partizipation:</b>	
<b>Andere Ideen zulassen statt nur die eigenen .....</b>	<b>177</b>
<b>Kundenloyalität:</b>	
<b>Kunden begeistern statt bequatschen .....</b>	<b>189</b>
<b>Ein Wort zum Schluss:</b>	
<b>Excellence neu denken .....</b>	<b>207</b>
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>211</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>215</b>
<b>Literaturtipps .....</b>	<b>219</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>221</b>

*Danke an unsere Mamas Johanna und Christa –  
dafür, dass sie beide nie versucht haben,  
uns »Feuerpferde« zu zähmen und uns so lieben,  
wie wir sind.*

Sabine und Carsten





# Vorwort zur zweiten Auflage

Seit der Arbeit an unserem ersten gemeinsamen Buch hat sich die Welt verändert. Wir haben uns verändert. Unser Blick auf die Welt hat sich verändert. Angetreten waren wir mit der Idee, die Welt mit Service-Excellence besser zu machen.

Motiviert sind wir durch unsere persönliche Erfahrung. Als Unternehmer führen und führten wir Industriebetriebe, Hotels, Restaurants, Golfanlagen, Tourismuskonzerne und Beratungsunternehmen – heute und in Zukunft vor allem die von uns gegründete Unternehmensberatung RichtigRichtig.com. Da geht es um Marktanteile, da zählt jeder Auftrag, da geht es jeden Tag ums Ganze. Es geht immer um alles! Es gilt, einen guten Namen aufzubauen und zum Strahlen zu bringen. Es geht darum, gute Kunden zu gewinnen und so zu *begeistern*, dass sie echte Loyalität entwickeln. Und via Weiterempfehlung noch mehr begeisterte Kunden bringen. Wir wollen die Lücke zwischen Unternehmensanspruch und Kundenwirklichkeit schließen – nicht nur bei unseren Kunden, sondern auch bei uns selbst. Dafür kämpfen wir jeden Tag. Nur so kann ein Geschäft wachsen, nur so können jeden Monat Löhne gezahlt werden. Jeder Unternehmer weiß, wie sich das anfühlt. Und er weiß auch, dass die Nerven blank liegen können, wenn ein schlafmütziger Mitarbeiter ein Kundengespräch vermasselt. Deshalb: Service-Excellence.

Als Unternehmer sind wir außerdem viel unterwegs, häufig viel öfter, als uns lieb ist. Auch das kostet Nerven. Da wünscht man sich herzliche Menschen an den Schaltstellen im Flughafen, in den Hotels, in den Unternehmen. Damit man sich nicht zwanzig Mal am Tag ärgern muss. Sondern vielleicht nur zwei Mal. Noch lieber gar nicht. Deshalb: Service-Excellence.

Service-Excellence schien uns genau die richtige Lösung für alle Probleme zu sein. Das große Ziel. Relevanz für den Kunden war unsere Messlatte. Für alles. Nach intensiver Arbeit in der Praxis und an diesem Begriff sahen wir: Unsere Idee war zwar gut, aber noch nicht *richtig* richtig.

Service-Excellence ist der Weg, nicht das Ziel. Mehr noch: Es ist *ein* Weg. Nie *der* Weg. Nur ein Weg unter vielen, um Kunden zu begeistern. Relevanz ist zwar eine sinnvolle Messlatte, verliert aber ihre Strahlkraft, wenn andere Aspekte fehlen: Die Philosophie zum Beispiel, die ein Unternehmen aus dem Inneren heraus antreibt. Wir haben sie in unserem neuen Modell in den Kern gesetzt. Und: Leadership. Auch diesen Aspekt haben wir »verpflanzt«: Von einem Modul unter vielen zu einer Klammer, die das System von außen zusammenhält.

Es ist also ein wenig anders gekommen als zunächst gedacht. Umso besser! Wir sind offen für neue Erfahrungen und sehen das als große Chance. Wir haben unser Modell weiterentwickelt. Und wir freuen uns, Sie, liebe Leserinnen und Leser, unsere neuen Erkenntnisse und unsere vielen neuen Geschichten mit Ihnen zu teilen. Nicht zuletzt hoffen wir, dass Sie aus dieser Neuauflage unseres Buches das mitnehmen, was uns am meisten am Herzen liegt: Ihre Begeisterung.



Sabine Hübner und Carsten K. Rath

# Einleitung:

## Wenn Kundenherzen höher schlagen

Ihr Kunde: Sprachlos. Absolut sprachlos. Einfach nur begeistert. Von Ihnen, Ihren Mitarbeitern, Ihrem Produkt, Ihrem Service, Ihrem Unternehmen. Wann ist Ihnen so etwas das letzte Mal passiert? Schon etwas länger her? Oder: Gerade heute? Dann gratulieren wir herzlich zur exzellenten Performance!

Sie wissen so gut wie wir, dass es nicht so leicht ist, Kunden wirklich zu begeistern. Dabei sind es oft Kleinigkeiten, die beim Kunden nachhaltigen Eindruck machen. Beispiel: Doppelt gestapelte Saftschorle.

»**In einem gutbürgerlichen Restaurant** bestellte ich das, was ich immer bestelle: eine große Apfelschorle. Wortlos notierte der Kellner meinen Wunsch. Ein paar Minuten später kam er mit zwei kleinen Gläsern Apfelschorle wieder, türmte diese übereinander und sagte mit einem Lächeln: »Ich wollte Ihnen eine große Apfelschorle ermöglichen, auch wenn wir die eigentlich gar nicht haben!<«

Statt einem schroffen »Nein« eine kreative Erfrischung, sowohl für den Gaumen als auch für die Seele! So einfach ist es, Mathias aus dem RichtigRichtig-Team zu begeistern.

Selbst ein simpler Spülmaschinenschlauch kann Kunden begeistern, wie eine weitere Geschichte aus unserem Team zeigt.

»**Ein Installationsbetrieb** hat unser Wochenende gerettet: Zuerst kamen zwei Lieferanten eines Elektromarktes außer Atem und schlecht gelaunt über die unfreiwillige Sporteinlage in unserem Treppenhaus in unserer Wohnung an. Sie schleppten unsere neue Spülmaschine in die Küche und erfassten die Lage recht schnell: »Die können wir nicht anschließen, der Schlauch ist zu kurz, das ist nicht unsere Aufgabe, dafür können wir nichts, da müssen Sie mit dem Händler sprechen.« Auf die Frage, welches Schlauchmodell in welcher Länge wir denn brauchen, folgte eine ähnliche Leier über Zuständigkeiten. Aussichtslos. Wir riefen beim Installationsbetrieb in der Nachbarschaft an. Zehn Minuten später stand ein sympathischer Herr vor der Tür, der sich eingehend unserer Mission-Schlauch-Impossible widmete. Er ging mit den Worten: »Ich kümmere mich darum. Sobald die Lieferung da ist, schaue ich noch mal bei Ihnen vorbei und schließe Ihnen Ihre Spülmaschine an.« Freitagabend lief die neue Maschine.«

Was bleibt? Punktsieg für den Klempner. Und die schlechte Erinnerung an den Händler, die vielleicht sogar die positive Einschätzung der gewählten Maschinenmarke untergräbt. Das alles nur, weil die beiden Lieferanten – wir können da nur spekulieren – schlecht ausgebildet, schlecht bezahlt und schlecht gelaunt daherkamen. Die Performance hat an einer einzigen Ecke nicht gepasst, und schon hängt das Gesamtbild schief. Der Kunde ist genervt statt begeistert. Das darf nicht passieren in einem Wettbewerb, in dem gilt:

**Es geht immer um alles!**

Doch was ist eigentlich Begeisterung? »Begeisterung ist Doping für Geist und Hirn«, sagt Hirnforscher Gerald Hüther. Das lässt sich medizinisch erklären: Ist der Kunde begeistert, werden in seinem Gehirn emotionale Zentren aktiviert. Von dort aus ziehen sich

lange Nervenbahnen in alle anderen Ecken des gesamten Gehirns. Überallhin. Und jetzt kommt's: Bei jedem Sturm der Begeisterung werden an den Enden der Nervenbahnen Botenstoffe ausgeschüttet. Also überall. »Jeder kleine Sturm der Begeisterung führt gewissermaßen dazu, dass im Hirn ein selbsterzeugtes Doping abläuft«, schreibt Hütter.<sup>1</sup> Nicht schlecht, oder? Und eine gute Erklärung dafür, warum begeisterte Kunden immer wieder zu Ihnen zurückkommen. Das Wort *Junkie* wollten wir an dieser Stelle eigentlich nicht einführen, aber es gibt eine so gute Geschichte dazu, dass wir es doch tun.

**Aman-Resorts** stehen in der Spitzenhotellerie für exzellenten Stil, Exklusivität und warmherzigen Umgang schlechthin. Das Besondere daran: Aman-Resorts spiegeln und bündeln an jedem Standort Architektur und Natur, Kunst und Kultur ganz unterschiedlicher und immer absolut spektakulärer Schauplätze. So eröffnete die Kette Berglodges in Bhutan, Villenresorts in Indonesien, Strandpavillons in der Karibik, ein Zeltcamp im indischen Rajasthan und ein Herrenhaus im Fort von Galle auf Sri Lanka.

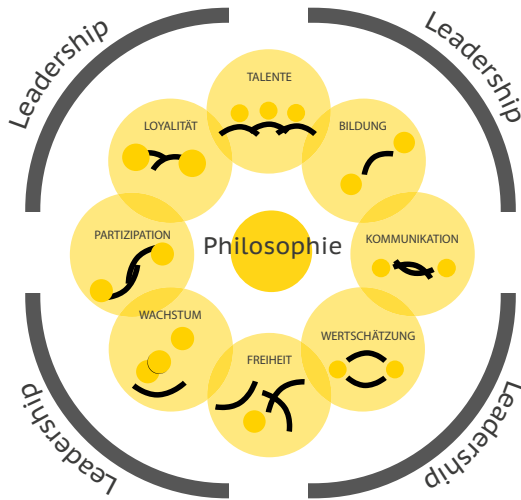
Das Hotel *Amanpuri* an der Westküste von Phuket, Thailand, hat den Anstoß gegeben für eine Bewegung, die in der Luxushotellerie einzigartig ist. Besonders treue Stammgäste bekommen ein T-Shirt mit dem Aufdruck *Amanjunkie* – ein an Schlichtheit kaum zu überbietendes Kleidungsstück, das aber aufgrund seiner Exklusivität hoch begehrt ist und in Insiderkreisen zu hohen Preisen gehandelt wird. Darüber hinaus ist die Kette ganz offiziell unter dem Label *Amanjunkie* in sozialen Medien wie Instagram aktiv. Dass die Selbstbezeichnung Junkie von begeisterten Aman-Kunden durchaus mit Stolz verwendet wird, zeigt sich in zahlreichen Gästekomentaren auf Reiseplattformen. »We're officially Amanjunkies«, wird da gejubelt (Tripadvisor). Oder: »I admit it, I'm an Amanjunkie« (Wildluxe).

Wie kriegen Sie das hin? Den Begeisterungsturm im Kundenhirn? Dass Kunden sogar zu stolzen Junkies werden? Sie schaffen es mit verschmutzten Saftstaplern, beherzten Schlauchfestschraubern und perfekt auf Service eingestellten Resortmitarbeitern. Was aber, wenn man solche Leute zufällig nicht gefunden hat? Dann hilft ein System. Ja, Sie haben richtig gelesen: ein System. Wir wissen, dass das etwas nüchtern klingt. Aber es funktioniert unserer Erfahrung nach so gut, dass wir Ihnen in diesem Buch verraten wollen, was es damit auf sich hat.

## Die Formel für Kundenbegeisterung

In den vergangenen Jahren haben wir ein System entwickelt, mit dem sich praktisch jede Firma zu einem Unternehmen weiterentwickeln lässt, vor dem begeisterte Kunden Schlange stehen.

Es zeichnet sich aus durch einen Kern in der Mitte – das ist die Idee des Unternehmens, das ist die Energie, die von innen kommt: die Philosophie. Als strukturgebende Klammer sehen wir eine überzeugende Führung. Wir sprechen von *Leadership*, weil es hier um Inspiration und Motivation geht – weniger um Anweisungen, Kontrollen, Erbsenzählerei. Dazwischen befinden sich acht Module, die unserer Erfahrung nach direkt relevant sind für das, was Sie sich schlussendlich wünschen: begeisterte Kunden!



Was stellen wir uns unter den einzelnen Punkten vor? Hier eine kurze Übersicht – mit der wir Ihnen zugleich auch Appetit auf die Kapitel dieses Buches machen möchten.

### **Der Kern: Philosophie**

Die überzeugendste Haltung gegenüber den eigenen Kunden haben wir bei den Unternehmen gefunden, die von einer ganz bestimmten Ambition angetrieben werden: Dem Wunsch, die Welt besser zu machen, das Leben der Menschen glücklicher zu gestalten und ihre Kunden zu begeistern. Dahinter steht oft die persönliche Geschichte des Unternehmensgründers.

### **Die Klammer: Leadership**

Ein Unternehmen zum führenden Kundenliebling zu machen heißt: die Mitarbeiter machen lassen. Wer seinen Mitarbeitern Freiheit



gibt und ihnen als Förderer und Berater zur Seite steht, der kann die besten Talente an sich ziehen, motivieren und langfristig binden.

### *1. Talentauswahl*

Anders als es in der Bildungsdiskussion dieser Tage behauptet wird, unterscheiden sich die besten Mitarbeiter von den mittelmäßigen gerade nicht durch ihre Kompetenzen, sondern allein durch ihre Haltung und ihre Empathiefähigkeit. Das Tellertragen lässt sich trainieren, Sympathie nicht. Die besten Unternehmen haben das erkannt und ihr Recruiting darauf eingestellt.

### *2. Bildung*

Spitzensportler wissen es: An der Spitze bleibt nur derjenige, der regelmäßig trainiert. Das gilt für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens genauso. Auch wenn im Tagesgeschäft dazu vermeintlich die Zeit fehlt: Spitzenperformance gelingt mit kontinuierlicher, gemeinsamer Übung und Reflexion. Dazu braucht es Systeme mit größtmöglicher Effektivität bei kleinstmöglichem Aufwand. Ein solches System haben wir entwickelt (Neugierig? Schauen Sie unter [www.we-learning.com](http://www.we-learning.com)).

### *3. Kommunikation*

Durch die Digitalisierung der Unternehmenskommunikation sprechen Führungskräfte, Teamleiter und Mitarbeiter immer weniger miteinander – stattdessen schreiben sie sich Kurznachrichten. Einerseits beschleunigt dies viele Prozesse, andererseits aber entstehen so viele Missverständnisse, viele Themen werden nicht mehr besprochen und eine wichtige Quelle der Kreativität versiegt. Excellence

im Kundenkontakt bedeutet immer auch einen exzellenten Umgang miteinander.

#### *4. Wertschätzung*

Jeder Mensch sehnt sich nach Anerkennung, nach Wertschätzung, nach Zugehörigkeit. Exzellente Unternehmen feiern die Gemeinsamkeit und stärken so das Selbstbewusstsein jedes Einzelnen genau wie das des Teams. So entsteht eine große Loyalität, die sich auch in Zeiten des zunehmenden Job-Patchworkings als tragfähig erweist.

#### *5. Entscheidungsfreiheit*

Service braucht Spontaneität. Doch spontan können Mitarbeiter nur dann handeln, wenn sie die Freiheit haben, ihr Handeln selbst zu steuern. Dazu brauchen sie Entscheidungskompetenz und ein eigenes Budget, über das sie ohne Rücksprache *sofort* verfügen können. Der positive Effekt auf die Kunden ist nachweisbar so groß, dass sich derartige Investitionen lohnen.

#### *6. Wachstum*

Die beim Kunden erfolgreichsten Unternehmen wissen, dass sie gut sind. Aber sie ruhen sich niemals auf ihren Lorbeeren aus. Stattdessen messen sie ihr Excellence-Level und steigern es nach Möglichkeit auch dann noch, wenn sie an der Spitze stehen. Irgendwo findet sich immer noch etwas, das sich verbessern lässt. Seien Sie heute besser als gestern und morgen besser als heute!

## **7. Partizipation**

Mitarbeiter wünschen sich manchmal einen Chef, der alles kann und immer genau weiß, welche Schritte zum Erfolg führen. Und mancher Chef träumt davon, ein Superheld zu sein. Doch in der Realität hat sich längst gezeigt, dass die besten Ergebnisse dann entstehen, wenn möglichst viele Meinungen gehört werden. Die besten Unternehmen haben besondere Systeme eingerichtet, um die Stimmen der Kunden und Mitarbeiter wirksam werden zu lassen.

## **8. Kundenloyalität**

Loyale Kunden sind das Ergebnis vieler Jahre konsequenten Ringens um Spitzenleistung. Die besten Unternehmen haben deshalb loyale Kunden, weil sie einerseits zwar wirtschaftlich denken und handeln, andererseits aber mit freundlichen, ja nahezu liebevollen Aufmerksamkeiten großzügig sind.

## **Vom Mut, das Richtige zu tun**

Zugegeben: Wir haben einen sehr hohen Anspruch. Excellence ist per se ein nicht mehr zu steigernder Anspruch. Also gleich aufgeben? Auf keinen Fall! Der beherzte Griff nach den Sternen kann durchaus vernünftig sein. Die Orientierung an einem großen Ideal hilft dabei, dem Willen einen Fokus zu geben. Außerdem hilft sie über den Umstand hinweg, dass die ehrliche Auseinandersetzung mit dem Thema Excellence immer auch eine Konfrontation mit den eigenen Unzulänglichkeiten bedeutet. Mit den ganz persönlichen Unvollkommenheiten und mit den Serviceabgründen in Ihrem Unternehmen, die es wohl überall gibt. Wir jedenfalls haben noch nie ein durch und durch perfektes Unternehmen gesehen.

Das ist kein Grund, den Mut sinken zu lassen. Im Gegenteil. Die Gradwanderung zwischen zwei Abgründen kann ein sehr erhebendes Gefühl sein. Der französische Philosoph André Comte-Sponville hat einmal gesagt, dass der *Mut* der Gipfel sei zwischen den Abgründen *Feigheit* und *Tollkühnheit*.<sup>2</sup> Wir ergänzen: Excellence ist der Gipfel zwischen unwirtschaftlicher Kundenverliebtheit und unmenschlicher Servicebürokratie. Aber: Niemand kann immer auf dem Gipfel leben.

Doch darum geht es auch gar nicht. Es geht um die Einsicht, dass es uns zwar an Excellence mangeln kann, wir aber gerade deshalb versuchen sollten, es jeden Tag ein bisschen besser zu machen. Beharrlich. Beharrlich. Und noch einmal beharrlich. Nicht, indem wir nur an unseren Prozessen feilen. Sondern vor allem an uns selbst. Auch nicht, indem wir nur auf Benchmarks schießen. Sondern indem wir uns um die *Beziehungen* zu unseren Mitarbeitern kümmern und um die *Beziehungen* zu unseren Kunden. Denn:

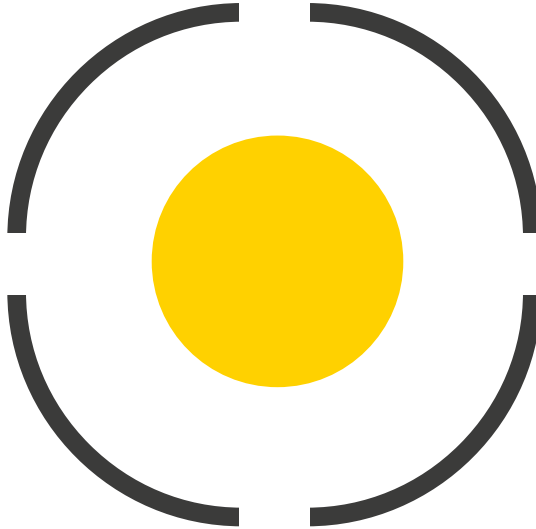
**Excellence ist kein Projekt,  
Excellence ist eine Haltung.**

Das Erstaunliche daran: Wenn Sie mit dieser Haltung führen, haben Sie weniger Stress, und Sie können Ihre Verantwortung sogar genießen. Weil Sie statt unendlich *viel* zu tun, das *Richtige* tun. Das aber dann auch wirklich richtig. Zu hundert Prozent.

Es gibt einige Unternehmen, die uns zeigen, wie Excellence möglich ist – wie sie gelingen kann. Im Team sammeln wir jede Woche die besten Geschichten. Die wollen wir in diesem Buch mit Ihnen teilen. Lassen Sie sich inspirieren!



# Der Kern: Philosophie



Was empfinden Sie, wenn Sie »Firmenphilosophie« hören? *Belustigung* – weil die Formulierungen viel zu oft viel zu abgehoben, grammatikalisch falsch oder schlichtweg absurd sind? *Zorn* – weil der Abstand zwischen Wunsch und Wirklichkeit in den meisten Firmen ziemlich drastisch ist? *Ratlosigkeit* – weil Sie wissen, dass Sie für Ihr Unternehmen dringend eine Philosophie entwerfen müssten, aber nicht wissen, wie das geht?

Hat eine Firma eine Philosophie formuliert, so hängt diese oft ungesehen an der Wand, verstaubt in der Chef-Schublade oder ist in den Archiven der Personalabteilung irgendwo sicher gespeichert, wenn man nur wüsste wo und vor allem wozu! Die meisten Firmenphilosophien werden nicht gesehen, nicht verstanden, nicht gelebt. Vergessen.