

Vom *New York Times*-Bestsellerautor  
mit weltweit über 18 Millionen  
verkauften Büchern

**KEN BLANCHARD**

& PARTNER DER »THE KEN BLANCHARD COMPANIES«

über

# FÜHRUNG

DER ONE MINUTE  
MANAGER®  
RECHNET AB

Der Bestseller  
»Leading at a Higher Level«  
endlich in Deutsch

PEARSON  
Business

# TEIL 2

## BEHANDELN SIE IHRE KUNDEN RICHTIG

Kapitel 3  
Überlegener Dienst am Kunden

59



# KAPITEL 3

## Überlegener Dienst am Kunden

*Ken Blanchard, Jesse Stoner, Scott Blanchard*

■ Bei den Kunden punkten	60
■ Überlegener Dienst am Kunden	62
■ Die Leute schweben lassen	71
■ Kundendienst und mehr	73
■ Die Dinge umsetzen	76
■ Begeisterte Kunden schaffen erfordert Gung Ho-Mitarbeiter	80

»» Der zweite Schritt einer überlegenen Führung besteht darin, die Kunden richtig zu behandeln. Anscheinend weiß das jeder, doch kaum ein Unternehmen schafft sich begeisterte Fans – treue Kunden, denen es ein Bedürfnis ist, mit ihm zu prahlen. Unternehmen mit legendärem Service sind selten. <<

## Bei den Kunden punkten

Im Kapitel 1 haben wir über HPO SCORES gesprochen; dabei war eines der Schlüsselemente *volle Konzentration auf Ergebnisse beim Kunden*. In sehr erfolgreichen Unternehmen stellt und wahrt jeder höchste Qualitäts- und Servicestandards aus der Sicht der Kunden. Diese Firmen nutzen die Kundenerfahrung, um zu prüfen, wie gut sie in jeder Beziehung sind. Verfahren werden mit Blick auf den Kunden entworfen. Wer Kontakt mit Kunden hat, kann Entscheidungen treffen. Die Verantwortlichkeit gilt dem Kunden.

In sehr erfolgreichen Unternehmen dreht sich alles um den Kunden. Das ist ein radikaler Wandel gegenüber Unternehmen, bei denen der Kunde als Endabnehmer das letzte Glied der Kette ist. Bei der Nobelhotel-Kette Golden Door Spa z.B. ist alles darauf ausgerichtet, den Kunden sprachlos zu machen. Die Angestellten wissen, dass es ihre Aufgabe ist, Erwartungen zu übertreffen. Die Anforderungen und Trends der Kunden sorgen für Innovationen, neue Produkte und Dienstleistungen. Sehr erfolgreiche Unternehmen gestalten Arbeitsprozesse vom Kunden rückwärts, um einen Ablauf zu garantieren, der aus der Sicht des Kunden vernünftig ist. Interne, bereichsübergreifende Beziehungen und Strukturen werden um die Kundenanforderungen herum angelegt. Sehr erfolgreiche Unternehmen stellen sicher, dass sie rasch auf Kundenbedürfnisse reagieren und sich an Veränderungen am Markt anpassen können. Sie nehmen Trends vorweg und setzen sich an ihre Spitze. Man entwickelt neue Verfahren, um den Kunden das Geschäft zu erleichtern. Das sorgt für ständige Innovationen bei den Betriebsvorgängen, Marktstrategien, Produkten und Dienstleistungen.

In sehr erfolgreichen Unternehmen ist die Geschäftsführung in regelmäßigem, direktem Kontakt mit den Kunden – nicht nur mit treuen Kunden, auch mit denen, die enttäuscht oder verärgert sind und die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens nicht nutzen. Führungskräfte sind darauf aus, sich differenzierte Kenntnisse über ihre Kunden zu beschaffen und diese Informationen im gesamten Unternehmen bereitzustellen. Die Arbeit mit den Menschen, denen sie zu Diensten sind, und

genaues Zuhören ermöglichen sehr erfolgreichen Unternehmen, rasch und flexibel auf sich ändernde Bedingungen zu reagieren.

Die Feinkost-Kette Trader Joe's Grocery aus Connecticut übertrifft die Erwartungen, indem das Unternehmen dafür sorgt, dass der Kunde das Beste bekommt, was er möchte. Eine unserer Mitarbeiterinnen, Fay Kandarian, machte kürzlich einschlägige Erfahrungen, als sie mit roten Tulpen in den Kassenbereich kam. Die Mitarbeiterin prüfte die Blumen, bevor sie sie eintippte, und bot an, nach einem frischeren Strauß zu schauen. Gemeinsam suchten sie nach anderen Tulpen, und nachdem man die roten geprüft hatte, suchte die Mitarbeiterin die frischesten Tulpen heraus, rosafarbene und weiße. Nachdem sie sie eingetippt hatte, sagte sie: „Da ich diese roten Tulpen wegwerfen muss, gebe ich sie Ihnen so mit, dann haben Sie noch etwas Freude, solange sie halten.“ Das ist ein weiteres Beispiel dafür, wie sehr erfolgreiche Unternehmen Mitarbeiter mit Kundenkontakt ermuntern, dem Kunden zu einem bestmöglichen Erlebnis zu verhelfen und nach ihren Vorstellungen zu handeln.

Die Kernideologie der Nordstrom-Warenhäuser, „Dienst am Kunden hat Vorrang“, war für das Unternehmen schon Geschäftsgrundlage, als Kundendienstprogramme noch gar nicht in Mode waren.<sup>1</sup> Die Planung beginnt mit dem Kunden, der auch bei der Durchführung im Mittelpunkt steht. Das Verkaufsumfeld zu planen übersteigt z.B. die Bemühungen, die in die Planung der Absatzwerbung investiert werden. Um Kundenannehmlichkeit zu sichern, erfordert die Verkaufsplanung u.U. Parkservice, besondere Räumlichkeiten und zusätzliches Personal. Wichtig bei der Ausbildung neuer Mitarbeiter ist, ihnen beizubringen, „Kein Problem!“ zu sagen und es auch zu meinen. Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter mit Kundenkontakt sich voll für die Kunden einsetzen, gilt bei Nordstrom für die Angestellten die eherne Regel, stets nach bestem Ermessen zu handeln. Das ist tatsächlich die einzige Regel, auf die wirklich geachtet wird. Dieses Serviceverständnis hat, zusammen mit dem besten Ermessen, legendäre Geschichten hervorgebracht: dass Bekleidung gebügelt, woanders erstandene Artikel eingepackt, Waren persönlich geliefert und zwei Schuhe unterschiedlicher Größe als Paar verkauft wurden, weil der Kunde unterschiedlich große Füße hatte. Das Ergebnis? Die Kunden sind Nordstrom mit fast der gleichen Begeisterung zugetan wie die langjährigen Mitarbeiter des Unternehmens, die Jahr für Jahr am Gewinn beteiligt werden.

### Überlegener Dienst am Kunden

In *Raving Fans* erklären Sheldon Bowles und Ken Blanchard, dass es drei Geheimnisse gibt, seine Kunden richtig zu behandeln und sie zu glühenden Anhängern zu machen: Entscheiden, Entdecken und Erfüllen plus ein Prozent.<sup>2</sup> All das bekam ein Gesicht, als Ken Blanchard, Fred Finch und Jim Ballard Yum! Brands analysierten, die weltgrößte Schnellrestaurant-Gesellschaft. Ihr Buch *Customer Mania: It's Never Too Late to Build a Customer-Focused Company* beschreibt den Weg von Yum! Brands, die Kunden in mehr als 30.000 Restaurants in 100 Ländern zufriedenzustellen.<sup>3</sup>

#### Entscheiden Sie, welche Erfahrungen Ihre Kunden machen sollen

Wenn Sie sich begeisterte Kunden heranziehen möchten, geben Sie das nicht einfach nur bekannt. Sie müssen es planen. Sie müssen entscheiden, was Sie unternehmen wollen. Welche Art von Erfahrungen sollen Ihre Kunden machen, wenn sie mit Ihrem Unternehmen zu tun bekommen? Mancher wird vorschlagen, dass Sie Ihre Kunden vorab fragen. Während Sie von Ihren Kunden einen Einsatz erwarten, sind diese oft auf bestimmte Dinge beschränkt, die ihnen gefallen oder nicht. Sie wissen nicht, welche Möglichkeiten es neben ihrer eigenen Erfahrung noch gibt. Sie sehen nicht das ganze Bild. Es ist wichtig, dass *Sie* von Anfang an bestimmen, welche Erfahrung Ihre Kunden machen sollen. Das bedeutet nicht, dass die Kundenmeinung unwichtig ist. In *Full Steam Ahead* beschreiben Ken Blanchard und Jesse Stoner, wie die Anforderungen Ihrer Kunden das Gesetz der Situation bestimmen sollten – in welcher Branche Sie wirklich tätig sind. Wenn Sie verstehen, was Ihre Kunden wirklich wollen, wenn sie zu Ihnen kommen, erleichtert Ihnen das die Entscheidung, was Sie ihnen anbieten sollten.

Ein gutes Beispiel dafür ist Domo Gas, eine Tankstellenkette mit Vollservice in Westkanada, die von Sheldon Bowles mitgegründet wurde. In den 1970er Jahren, als alle auf Selbstbedienungstankstellen umstellten, wurde Sheldon eines klar: Wenn die Leute die Wahl hätten, würden sie nie eine Tankstelle aufsuchen. Aber sie müssen tanken und sie wollen schnellstmöglich abgefertigt werden. Die Kundendienstvision, die Sheldon und seinen Mitbegründern vorschwebte, war ein Boxenstopp wie bei einem Indianapolis-Rennen. Alle Bediensteten bekamen rote Overalls. Wenn ein Kunde in eine von Sheldons Tankstellen fuhr, rannten zwei oder drei Mann zum Wagen. So schnell wie möglich warfen sie einen Blick unter die Motorhaube, reinigten die Scheiben und tankten auf. An einer kalifornischen Tankstelle, wo man von dem Konzept begeistert war, bot man den

Kunden eine Tasse Kaffee und eine Zeitung an und bat sie auszusteigen, damit man innen staubsaugen konnte. Zum Abschied erhielten die Kunden Handzettel, auf denen „P.S. Wir verkaufen auch Benzin“ stand.

Bei der Entscheidung darüber, welche Erfahrung Ihre Kunden machen sollen, entwerfen Sie ein Bild davon, wie es aussähe, wenn alles wie geplant abliefe. Weltklasse-Athleten malen sich oft aus, einen Weltrekord zu brechen, einen perfekten Schlag zu machen oder eine perfekte Runde zu spielen. Sie wissen, dass sie für diese Kraft ein klares inneres Bild von ihrer bestmöglichen Leistung haben müssen. Eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wie Sie Ihre Kunden bedienen wollen, kommt fast einem Film gleich, den Sie vor Ihrem inneren Auge ablaufen lassen.

Wir hatten die Chance, mit der Geschäftsführung und den Verkaufsleitern von Freightliner zu arbeiten, einem führenden Hersteller von Lkws. Jim Hibe, damals Präsident, sprach sich für eine neue Vorstellung von Händlerservice aus – womit man sich von der Konkurrenz hätte absetzen können. Für die wichtige Jahresversammlung bereitete Freightliner ein 30-minütiges Video vor, das zwei denkbare Händlerorganisationen vorstellte. Die erste, Great Scott Trucking genannt, zeigte die gegenwärtige Arbeitsweise vieler Händler: begrenzte Öffnungszeiten (Montag bis Freitag 8 bis 17 Uhr, Samstag 9 bis 12 Uhr), uninteressierte Angestellte, keine oder wenige Extras (etwa ein Teilchen und Kaffee für Fahrer, die auf ihren Lkw warteten) u.a.m. Wer die Niederlassung betrat, hatte den Eindruck, dass alles so organisiert war, den Abläufen, Regeln und Vorschriften zu genügen, nicht den Kunden. Nehmen wir beispielsweise an, der Niederlassungsleiter kommt am Samstag um 11.45 Uhr ins Geschäft. Er sieht eine lange Schlange am Ersatzteillager und sagt: „Sorgt dafür, dass um 12 Uhr dichtgemacht wird. Die Schlange verspricht einen guten Montag.“

Das andere denkbare Händlermodell namens Daley Freightliner war ein kundenorientierter Betrieb mit 24-Stunden-Service. Sieben Tage die Woche waren engagierte, gut ausgebildete Angestellte bereit, möglichst jeden Wunsch zu erfüllen und den Lkw-Fahrern zur Hand zu gehen. Es gab eine Lounge mit Ruhesesseln und einem großen Fernsehgerät, das aktuelle Filme zeigte, und einen ruhigen, abgedunkelten Raum mit Etagenbetten für den Fall, dass ein Fahrer sich ausruhen wollte. Angestellte fuhren reparierte LKWs vor die Tür, die Fahrer mussten die Wagen also nicht selbst hinten vom Hof holen.

Viele Händler kamen dem Great Scott Trucking-Modell näher als dem Daley Freightliner. Als daher die Versammlung mit dem Video eröffnet wurde, war dem einen oder anderen nicht sehr wohl. Aber sie gab sehr schön die Vision vom neuen Service wieder. Händler, die dem positiven Bild nahe kamen, berichteten von ihren Erfolgsgeschichten. Das Pro-

gramm bot eine sehr gute Möglichkeit, eine Kundendienstvision zu vermitteln.

Das Konzept „Augenblicke der Wahrheit“, das Jan Carlzon einsetzte, um als Präsident von Scandinavian Airlines System (SAS) eine kundenorientierte Kultur zu schaffen, ist höchst hilfreich, wenn es darum geht zu entscheiden, welche Erfahrung Ihre Kunden machen sollen. Ein Augenblick der Wahrheit ist z.B.:

jeder Moment, in dem Kunden mit jemandem in unserem Unternehmen so in Kontakt kommen, dass sie einen Eindruck bekommen können. Wie beantworten wir Anrufe? Wie checken wir die Passagiere ein? Wie begrüßen wir sie im Flugzeug? Wie gehen wir mit ihnen während des Fluges um? Wie bearbeiten wir Gepäckverluste? Was geschieht im Fall eines Problems?

Für Carlzon und andere große Dienstleister konnte „Augenblicke der Wahrheit“ alles Mögliche umfassen, auch Kaffeeflecken. Als Donald Burr Chairman von People Express Airlines war, erklärte er sinngemäß: Wenn die Klapptablets schmutzig sind, nehmen die Passagiere an, dass auch die Motoren des Flugzeugs nicht gut gewartet werden.<sup>4</sup> Wie viele Leute würden, wenn sie nach einer langen Fahrt nach einer Unterkunft Ausschau halten, in einem Motel absteigen, dessen Leuchtreklame flackert?

Die meisten unserer Beispiele beschäftigen sich mit externen Kunden; man muss jedoch erkennen, dass jeder einen Kunden hat. Ein externer Kunde ist eine Person außerhalb Ihres Unternehmens, der Sie etwas besorgen oder eine Dienstleistung erbringen. Ein gutes Beispiel für jemanden, der externe Kunden bedient, ist eine Angestellte, die in einem Schnellrestaurant Bestellungen entgegennimmt. Ein interner Kunde ist jemand innerhalb Ihrer Organisation, der externe Kunden bedient oder auch nicht. Zum Beispiel haben Personen, die im Personalbereich arbeiten, überwiegend interne Kunden. Und wieder andere, die in der Buchhaltung beschäftigt sind, haben externe und interne Kunden. Sie verschicken Rechnungen an externe Kunden und erstellen Berichte und Daten für interne Kunden. Entscheidend ist: Jeder hat einen Kunden.

Große Kundendienstorganisationen analysieren jeden wichtigen Kontakt, den sie mit Kunden haben, egal ob extern oder intern, und sie legen fest, wie sie den Ablauf des Szenarios gern hätten. Eine Möglichkeit, sich das auszumalen, ist die, anzunehmen, dass sich herumgesprochen hat, wie hervorragend Sie Kunden bedienen. Begeisterte Kunden laufen herum und ergehen sich in Lobeshymnen. Ein Fernsehsender erfährt davon und möchte ein Team schicken, das aufnimmt, was sich in Ihrem Unternehmen tut. Mit wem sollten sie Ihrer Meinung nach sprechen? Was würden Ihre Mitarbeiter ihnen erzählen? Was würden die Fernsehleute zu sehen bekommen?

Sich begeisterte Kunden heranzuziehen beginnt mit einem Bild – einem Bild der Erfahrung, die Sie Ihren Kunden gern vermitteln würden. Die Analyse Ihrer „Augenblicke der Wahrheit“ für jede Abteilung und die Entscheidung, wie Sie sie gern ablaufen lassen würden, sind ein guter Beginn. Das ist eine Richtschnur, wenn Sie neue Kunden ins Visier nehmen und sich auf geänderte Bedingungen einstellen.

### **Entdecken Sie, was Ihre Kunden wünschen**

Wenn Sie entschieden haben, was geschehen soll, ist es wichtig, alle Anregungen Ihrer Kunden zu erfassen, die ihre Erfahrung mit Ihrem Unternehmen verbessern. Was würde ihre Erfahrung mit Ihnen verbessern? Fragen Sie sie! Fragen Sie aber so, dass das Antworten Spaß macht. Wie oft haben Sie z.B. schon in einem Restaurant gegessen, dessen Geschäftsführer sich erkundigt: „Wie ist es heute?“ Ist die übliche Antwort nicht: „Gut, danke“? Das verrät dem Geschäftsführer gar nichts. Besser wäre etwa: „Entschuldigen Sie, ich bin der Geschäftsführer. Darf ich Sie etwas fragen? Hätten wir heute etwas anders machen können, etwas, das Ihre Erfahrung mit uns noch angenehmer gemacht hätte?“ Diese Frage lädt zu einer Antwort ein. Wenn der Gast „Nein“ sagt, können Sie mit einem „Sind Sie sicher?“ nachhaken.

### **Sehr erfolgreiche Unternehmen bemühen sich regelmäßig um eine Rückmeldung ihrer Kunden und des Marktes.**

Organisationen, die einen begeisterten Kundenservice bieten, sind Meister im Aufspüren dessen, was der Kunde denkt. Sie nutzen Echtzeitinformationen über Produktionsaktivitäten und passen sich rasch dem Wandel der Umwelt und Anforderungen an.

Zuweilen muss man beim Aufspüren der Kundenwünsche kreativ sein. Tom Cullen, ein Unterrichtskollege von Ken an der Hotelschule der Cornell University, erzählte eine herrliche Geschichte darüber, wie man auf Kundenrückmeldungen eingeht. Tom aß in einem Nobelrestaurant in New York mit einer Familie zu Abend, die auch ihren 13-jährigen Sohn und seine zwei kleineren Brüder mitgenommen hatte. Als der Ober für alle drei Kinder ein Kindermenü brachte, war der Älteste beleidigt. Der aufmerksame Ober, der die nichtverbalen Hinweise des Jungen richtig deutete, brachte ihm unverzüglich ein normales Menü.

Die beiden Jüngeren bestellten Makkaroni mit Käse aus dem Kindermenü. Als das Essen serviert wurde, spielten sie mit den Makkaroni, aßen

aber kaum etwas. Tom probierte von den Makkaroni und war hingerissen – es waren die besten Makkaroni mit Käse, die er je gegessen hatte. Als der Ober die beiden Jüngsten fragte, ob mit ihrem Essen etwas nicht in Ordnung gewesen sei, sagten sie: „Das ist ätzend! Das war aber nicht Kraft!“<sup>45</sup> Der Ober erwiderte: „Wenn ihr morgen Abend wiederkommt, gibt es garantiert Kraft.“

Wo, glauben Sie, wollten die Jungen am nächsten Abend essen? Natürlich in diesem Restaurant. Als die Familie erschien, bemerkte der Ober vom Vorabend sie und ging sofort auf die Jungen zu. „Ich habe gehofft, dass ihr kommt. Ich habe Kraft-Nudeln für euch besorgt.“ Er ging in die Küche und kam mit einer Packung Kraft Makkaroni mit Käse zurück.

Auf Kunden eingehen und dann handeln macht sie oft zu glühenden Anhängern. Der Ober konnte offenbar gut zuhören. Können Sie sich vorstellen, welch gutes Verhältnis er zum Chefkoch gehabt haben muss, dass diese Nummer über die Bühne ging? Ist es verwunderlich, dass dieses Restaurant gut läuft? Auf andere eingehen und flexibel sein ist wichtig.

Wenn ein Kunde Ihnen etwas erzählt, müssen Sie *zuhören, ohne defensiv zu sein*. Ein Grund, warum Mitarbeiter nervös werden, wenn sie Kunden zuhören, ist, dass sie meinen, immer das tun zu müssen, was der Kunde will. Sie begreifen nicht, dass Zuhören zwei Seiten hat. Die erste ist nach den Worten von Steve Covey: „Versuche zuerst zu begreifen.“ Mit anderen Worten: Höre zu, um zu verstehen. Versuchen Sie zu vermitteln: „Das ist interessant. Erzählen Sie mir mehr. Können Sie das näher erläutern?“

Der zweite Aspekt beim Zuhören ist der, zu entscheiden, ob man aufgrund dessen, was man hört, etwas unternehmen will. Man muss dies vom verstandesmäßigen Aspekt des Zuhörens trennen. Wichtig ist auch zu erkennen, dass man nicht sofort entscheiden muss, wenn man verstanden hat, was der andere vorschlägt. Das kann später geschehen, wenn man Zeit zum Nachdenken gehabt hat oder mit anderen darüber sprechen konnte. Wer erkennt, dass er Zeit zum Nachdenken hat, ist weniger defensiv und ein besserer Zuhörer. Zuerst zuhören, um zu verstehen, dann entscheiden, was man mit dem Gehörten anfangen will.

Einer unserer Kollegen erlebte jüngst in einem Einkaufszentrum ein Beispiel für defensives Zuhören. Er ging hinter einer Frau mit einem acht- oder neunjährigen Jungen her. Als sie ein Sportgeschäft passierten, entdeckte der Junge vor dem Laden ein schönes rotes Fahrrad. Er blieb stehen und sagte zu seiner Mutter: „Au, so ein Rad hätte ich gern.“ Seine Mutter flippte beinahe aus und fuhr ihn an: „Das glaub’ ich einfach nicht! Du hast gerade zu Weihnachten ein neues Rad bekommen! Jetzt ist März und du willst schon ein neues! Ich werde dir nicht noch so ein Superteil kaufen!“ Unser Kollege hatte fast Angst, die Mutter würde ihren Sohn steini-

gen. Leider unterschied sie nicht zwischen der Notwendigkeit zuzuhören, um zu verstehen, und der zu entscheiden. Wenn sie ihren Sohn gefragt hätte: „Hör mal, was gefällt dir denn an dem Rad?“, hätte er vielleicht geantwortet: „Siehst du die Leuchtstreifen, die aus dem Lenker kommen? Die sind toll.“ Diese Leuchtstreifen hätten wahrscheinlich ein preiswertes Geburtstagsgeschenk abgegeben. Nachdem die Mutter gehört hätte, was ihrem Sohn an dem Rad gefiel, hätte sie erwidern können: „Was glaubst du, warum ich dir dieses Rad nicht kaufe?“ „Der Junge war ja nicht dumm und hätte wahrscheinlich geantwortet: „Weil ich Weihnachten gerade ein neues bekommen habe.“

Zuhören, ohne defensiv zu sein, ist auch hilfreich, wenn man bei einem Kunden einen Fehler gemacht hat. Das zu verteidigen, was man gemacht hat, bringt den Kunden nur auf. Wenn Kunden aufgebracht sind, wollen sie nichts als angehört werden. Wir haben eines festgestellt: Wenn man einem reklamierenden Kunden zugewandt und aufmerksam zuhört und dann fragt: „Besteht eine Möglichkeit, Sie als Kunde zurückzugewinnen?“, wird der Kunde in vielen Fällen antworten: „Das haben Sie schon, denn Sie haben mir zugehört.“

Wenn ein Kunde eine gute Anregung macht oder sich über etwas beschwert, das man sinnvollerweise ändern sollte, kann man diese Anregung in das eigene Kundendienstsystem aufnehmen. So haben wir z.B. vor einiger Zeit einen Brief von jemandem erhalten, der drei Selbstbedienungsrestaurants im Mittleren Westen der USA besitzt. Einige ältere Kunden regten an, die Tische zu bestimmten Tageszeiten einzudecken, die Bestellungen am Tisch entgegenzunehmen und den Gästen das Essen dort zu servieren, wo sie sitzen. Der Besitzer überlegte sich die Sache und hielt es für eine gute Idee. Jetzt sind die Tische nachmittags zwischen vier und halb sechs eingedeckt, mit Kerzen geschmückt und das Personal bedient die Gäste am Tisch. Die älteren Kunden strömen in dieser Zeit in Scharen in seine Restaurants.

Wenn man das, was die Kunden erleben sollen, mit dem zusammenbringt, was sie wollen, hat man ein recht vollständiges Bild von der Kundendienstleistung, die einem vorschwebt. Wenn man den Kunden zuhört, ihre Bedürfnisse in das eigene System einbaut und dann das Serviceniveau beständig verbessert, zieht man sich begeisterte Kunden heran.

### Vermitteln Sie Ihr Ideal einer Kundendienst Erfahrung

Jetzt, wo Sie genau wissen, welche angenehme Erfahrung Sie Ihren Kunden wünschen, müssen Sie entscheiden, wie Sie Ihre Mitarbeiter begeistern, diese Erfahrung und etwas mehr zu vermitteln.

Wie wir in Kapitel 2 betont haben, liegt die Verantwortung, eine gemeinsame Vision zu begründen, bei der Firmenleitung. In diese Verantwortung fällt auch, starke Bilder davon aufzuzeigen, wie ein exzellenter Kundendienst auszusehen hat. Sobald die von Ihnen gewünschte Kundenerfahrung feststeht und die Mitarbeiter darauf eingeschworen sind, wird die Durchführung seitens der Leitung aktuell. Bei der Durchführung geraten nämlich die meisten Unternehmen in Schwierigkeiten. Die herkömmliche Pyramide, in der die ganz unten angesiedelten Kunden kaum beachtet werden, hat nach wie vor Bestand. Die ganze Energie im Unternehmen strebt in der Hierarchie nach oben, da die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten zu Diensten sein und auf sie eingehen wollen, statt ihre Energie auf die Bedürfnisse der Kunden zu richten. Inzwischen tragen die Regeln der Bürokratie, die Maßnahmen und Verfahren den Sieg davon. So bleiben unvorbereitete und desinteressierte Kundenkontakter zurück, die wie Enten quaken.

Wayne Dyer, der große Persönlichkeitslehrer, sagte vor Jahren, dass es zwei Arten von Menschen gebe: Enten und Adler. Enten verhielten sich wie Opfer und quakten. Adler ergriffen dagegen die Initiative und schwebten über der Menge. Als Kunde mit einem Problem kann man jederzeit einen Apparat erkennen und wissen, ob man es mit Enten zu tun hat, die schnattern: „Das ist unsere Politik. Ich habe die Regeln nicht gemacht – ich arbeite nur hier. Wollen Sie mit meinem Vorgesetzten sprechen? Quak, quak, quak!“

Bei der Durchführung geht es darum, die Mitarbeiter im Unternehmen so auszustatten, dass sie wie Besitzer der Vision handeln und fühlen. Es geht darum, den Mitarbeitern zuzugestehen, bei der Realisierung der Vision und Ausrichtung eine proaktive Rolle einzunehmen, sodass sie wie Adler schweben und hervorragenden Kundendienst vermitteln können, statt wie Enten zu quaken.

Was unser Kollege, der in New York einen Wagen mieten wollte, erlebt hat, ist ein gutes Beispiel für dieses Phänomen. Er ist emeritierter Treuhänder an der Cornell University. Vor geraumer Zeit war er unterwegs zu einem Treffen in Ithaka, dem Sitz der Universität. Er wollte einen Wagen mieten, den er in Syracuse zurückgeben konnte, das etwa anderthalb Stunden entfernt ist. Wer viel reist, weiß, dass die Autovermieter einen saftigen Aufschlag verlangen, wenn man den gemieteten Wagen an einem anderen Ort als dem zurückgibt, an dem man ihn gemietet hat. Diesen Aufschlag

kann man vermeiden, wenn man einen Wagen mietet, der aus dem Ort kommt, wohin man fahren möchte. Unser Kollege wusste das und fragte die Dame am Schalter: „Haben Sie einen Wagen aus Syracuse?“

„Sie haben Glück“, erwiderte sie. „Ich habe einen.“ Dann ging sie zum Computer, um den Vertrag vorzubereiten.

Unser Kollege ist nicht besonders detailverliebt, aber als er den Vertrag unterschrieb, fiel ihm ein Aufschlag von 75 Dollar auf, und er fragte nach: „Was ist das hier für ein Aufschlag von 75 Dollar?“

Die Antwort: „Ich habe den Vertrag nicht gemacht. Quak, quak!“

„Wer dann?“, wollte unser Kollege wissen.

„Der Computer, quak, quak!“, sagte die Bedienstete.

Er fragte: „Wie bringen wir dem Computer bei, dass er sich geirrt hat?“

„Ich weiß nicht. Quak, quak!“

„Warum streichen Sie es nicht einfach durch?“, fragte unser Kollege.

„Das kann ich nicht“, erwiderte sie. „Mein Chef bringt mich um. Quak, quak!“

„Wollen Sie sagen, ich soll 75 Dollar zahlen, weil Sie einen bösen Chef haben?“, fragte er.

„Ich erinnere mich, einmal – quak, quak! – hat mein Chef erlaubt, dass ich es durchstreiche.“

„Wann war das?“

„Als der Kunde bei Cornell arbeitete. Quak, quak!“

„Wunderbar“, sagte er, „ich bin im Treuhänderboard von Cornell.“

Sie fragte: „Was macht der Board? Quak, quak!“

„Wir können unseren Geschäftsführer rausschmeißen.“

„Wie ist Ihre Personalnummer? Quak, quak!“

„Ich habe keine.“

„Was soll ich machen? Quak, quak!“

Unser Kollege brauchte 20 Minuten einfühlsamen Zuredens, um diesen Aufschlag abzuwenden. Früher ist er bei solchen Angestellten an die Decke gegangen, aber jetzt nicht mehr, denn er weiß, dass es nicht ihr Fehler ist.

Für wen, glauben Sie, hat diese Frau gearbeitet, für eine Ente oder einen Adler? Offensichtlich für eine Ente. Hätte sie für einen Adler gearbeitet, hätte der Adler die Ente gefressen. Wir nennen die Aufsichtsente den „Obererpel“, weil er etwas weiter oben in der Hierarchie quakt. Er erklärt Ihnen all die Regeln, Bestimmungen und Gesetze, die für Ihre Situation gelten. Für wen, glauben Sie, arbeitet die Aufsichtsente? Für eine andere Ente, die für wen arbeitet? Für eine andere Ente, die für wen arbeitet? Für eine andere Ente. Und wer sitzt an der Spitze der Organisation? Eine ganz

### Kapitel 3: Überlegener Dienst am Kunden

große Ente. Hat Ihnen schon jemals ein Adler auf den Kopf gesch...? Wohl kaum, denn Adler schweben hoch über der Menge. Es sind die Enten, die den Mist machen.

Wie gestaltet man ein Unternehmen, in dem Enten am Boden bleiben und Adler schweben können?

**Die herkömmliche pyramidenförmige Hierarchie muss auf den Kopf gestellt werden, damit die Leute in der ersten Reihe, die dem Kunden am nächsten sind, an der Spitze stehen.**

Dort können die Leute aus der ersten Reihe **verantwortlich** sein – können auf ihre Kunden reagieren. In diesem Szenario **dienen** Führungskräfte und sind hinsichtlich der Bedürfnisse der Mitarbeiter **reagibel**, schulen und fördern sie, damit sie wie Adler schweben, vereinbarte Ziele realisieren und entsprechend der Vision leben können, die Sie bezüglich der Kundenerfahrung haben.

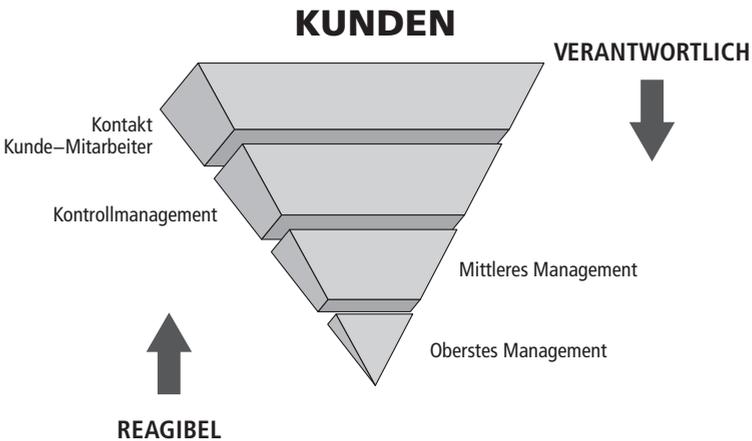


Abbildung 3.1: Die Durchführungsrolle der Leitung

Wenn die Führungskräfte in einem Unternehmen nicht auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeiter reagieren, werden Letztere sich nicht richtig um die Kunden kümmern. Wenn die Mitarbeiter mit Kundenkontakt dagegen wie verantwortliche Träger der Vision behandelt werden, können sie wie Adler schweben und begeisterte Kunden heranziehen, statt wie Enten zu quaken.

## Die Leute schweben lassen

Einer unserer Beratungspartner hatte ein Adler-Erlebnis, als er bei Nordstrom einmal Parfum für seine Frau kaufte. Die Verkäuferin sagte: „Es tut mir leid, wir verkaufen dieses Parfum hier nicht. Ich weiß aber, wo ich es hier in der Mall bekommen kann. Wie lange werden Sie etwa bei uns im Laden sein?“

„Vielleicht 30 Minuten“, antwortete er. Die Verkäuferin ging in einen anderen Laden, kaufte das Parfum, das unser Kollege haben wollte, kam zurück und ließ es als Geschenk einpacken. Und wissen Sie, was sie dafür berechnete? Exakt den Preis, den sie in dem anderen Geschäft bezahlt hatte. Nordstrom verdiente also gar nichts an diesem Geschäft, aber *was* bekamen sie? Einen begeisterten Kunden.

Ken hatte ein schönes Beispiel für die verschiedenen Erfahrungen, die man machen kann, je nachdem, ob das Unternehmen ein Ententeich ist oder seinen Mitarbeitern erlaubt, wie Adler zu schweben. Vor einigen Jahren war er auf dem Weg zum Flughafen, um im Lauf der Woche vier verschiedene Städte zu besuchen. Unterwegs stellte er fest, dass er sowohl seinen Führerschein als auch den Pass vergessen hatte. Da keine Zeit war umzukehren, um die Dokumente zu holen, musste er sich etwas einfallen lassen.

Nur auf einem von Kens Büchern, *Everyone's a Coach*, das er gemeinsam mit Don Shula geschrieben hat, ist sein Bild auf dem Schutzumschlag.<sup>6</sup> Als Ken zum Flughafen kam, lief er in die Buchhandlung, die glücklicherweise dieses Buch vorrätig hatte. Die Gesellschaft, mit der er flog, war Southwest Airlines. Als Ken im Zugangsbereich seine Tasche durchsuchte, fragte der Träger nach seinem Ausweis. Ken sagte: „Ich bin in einer misslichen Lage. Ich habe weder einen Führerschein noch einen Pass bei mir. Aber reicht das?“ Und er zeigte ihm das Buch mit dem Schutzumschlag. „Der Herr kennt Shula!“, rief der Mann. „Bucht ihn in die Erste Klasse!“ (Southwest hat natürlich keine Erste Klasse.) Alle am Schalter klatschten. Er wurde gefeiert wie ein Held. Dann sagte einer der Kofferträger: „Ich geh’ mit Ihnen zum Terminal. Ich kenn’ die Security-Leute dort. Ich denke, ich kann Sie auch da durchschleusen.“

Warum lief das so? Herb Kelleher, Mitbegründer von Southwest, wollte seinen Kunden nicht nur den günstigsten Preis bieten, sondern auch den bestmöglichen Service. Er ermächtigte alle im Unternehmen – bis hinunter zu denen, die das Gepäck prüften –, selbst zu entscheiden, ihren Kopf zu benutzen und dem Kunden jeden Wunsch von den Lippen abzulesen, um begeisterte Kunden zu haben. Kelleher, der inzwischen ausgeschieden ist und die Leitung an Colleen Barrett übergeben hat, war zwar der Mei-

nung, dass Regeln befolgt werden müssten, dass die Mitarbeiter aber auch ihren Verstand einsetzten und sie auslegten. Warum wird auf Flughäfen nach dem Pass gefragt? Um sicherzustellen, dass derjenige, der an Bord des Flugzeugs geht, mit der auf dem Ticket genannten Person identisch ist. Das war für den Mann in der ersten Reihe von Southwest eine leichte Entscheidung.

#### **Sich in einem Ententeich tummeln**

Die nächste Gesellschaft, mit der Ken weiterflog, bevor sein Büro ihm den Führerschein nachsenden konnte, steckte in finanziellen Schwierigkeiten. Der Gepäckabfertiger im Zugangsbereich sah sich das Foto auf dem Schutzumschlag an und sagte: „Sie wollen mich wohl auf den Arm nehmen. Sie gehen am besten zum Ticketschalter.“

Als Ken der jungen Dame am Schalter das Buch vorhielt, sagte sie: „Da müssen Sie mit meinem Vorgesetzten reden.“ Ken kam in der Hierarchie rasch nach oben. Bald würde er wohl beim Bürgermeister und dann beim Gouverneur landen. Quak, quak, quak! Die Hierarchie in der angeschlagenen Fluggesellschaft funktionierte jedenfalls. Die ganze Energie wurde nicht darauf verwandt, die Kunden zufriedenzustellen, sondern die Hierarchie zu bedienen – buchstabengetreu die Maßnahmen, Regeln und Bestimmungen umzusetzen.

#### **Den Mitarbeitern Flügel verleihen**

Horst Schultze, einer der Gründer der Ritz-Carlton Hotels, zog sich vor ein paar Jahren als Präsident und CEO zurück. Unter seiner Leitung hatte jeder Angestellte, nach Absolvieren einer intensiven Schulung, frei verfügbare Mittel in Höhe von 2.000 Dollar, mit denen er/sie ohne Rücksprache ein Kundenproblem lösen konnte. Nicht einmal der Chef erfuhr davon.

Mit Freude sammelte Horst Geschichten darüber, wie die Angestellten diese Vollmacht nutzten. Eine unserer Lieblingsgeschichten handelt von einem Geschäftsmann, der in einem der Ritz-Carlton-Hotels in Atlanta abgestiegen war. An besagtem Tag musste er von Atlanta nach Los Angeles und von dort weiter nach Hawaii fliegen, weil er am nächsten Tag um 13 Uhr eine wichtige Rede vor seiner internationalen Gesellschaft halten sollte. Als er aufbrach, war er ein wenig unkonzentriert. Auf dem Weg zum Flughafen stellte er fest, dass er seinen Laptop vergessen hatte, der alle Unterlagen enthielt, die er für seine Präsentation brauchte. Er versuchte, die Flüge umzubuchen, was aber nicht gelang. Er rief das Ritz-Carlton an und erklärte: „Ich war im Zimmer XY und mein Computer stand auf dem Schreibtisch. Lassen Sie ihn sicherstellen und mir nachschicken. Ich brau-

che ihn unbedingt morgen früh um 10 Uhr, denn ich halte um 13 Uhr eine Rede.“

Am nächsten Tag lief Schultze durch das Hotel, wie er es häufig tat. Als er zum Hausservice kam, fragte er: „Wo ist denn Mary?“ „Auf Hawaii“, antworteten ihre Kollegen. „Hawaii? Was macht sie denn da?“

Man erzählte es ihm. „Ein Gast hat seinen Computer im Zimmer vergessen und braucht ihn unbedingt für eine Präsentation heute um 13 Uhr – und Mary traut dem Botendienst nicht mehr.“ Man könnte nun annehmen, dass Mary etwas Urlaub machen wollte, doch sie kam mit dem nächsten Flugzeug zurück. Und was, glauben Sie, erwartete sie? Ein anerkennender Brief und Beifall rundum. So gibt man Mitarbeitern Entscheidungsbefugnisse und verleiht ihnen Flügel.

Sie fragen sich vielleicht, ob diese Geschichte auch wahr sei. Das ist sie. Wenn Sie ein Umfeld schaffen, in dem die Kunden das Wichtigste sind und Ihre Mitarbeiter den Kopf gebrauchen und sich den Kunden widmen können, werden Geschichten wie diese alltäglich. Diejenigen, die solche Geschichten verbreiten – Ihre Kunden eingeschlossen –, schmücken sie gelegentlich aus.

So entstand eine legendäre Geschichte über Nordstroms Rücknahmepolitik. Man erzählte sich, jemand habe Winterreifen an Nordstrom zurückgeschickt und Nordstrom habe sie zurückgenommen, obwohl man keine Winterreifen verkaufe. Als man den Mitbegründer Bruce Nordstrom danach fragte, lachte er, denn Nordstrom verkauft tatsächlich Winterreifen – in der Filiale in Alaska.

## Kundendienst und mehr

Sich begeisterte Kunden schaffen, bedeutet, mehr als den üblichen Kundendienst zu leisten und möglichst überall zu liefern. Das führt zu unvergesslichen Erlebnissen – wie dem von Milt Garrett, einem Trainer aus Albuquerque, New Mexico, der mehrere Jahre mit uns zusammengearbeitet hat. Seine Geschichte ist ein sehr schönes Beispiel für das „... und mehr“-Prinzip. Am Ende einer Trainingswoche machte Milt mit seiner Frau Jane am Freitagabend einen Spaziergang. Da sagte Jane: „Milt, du hast diese Woche meinen Jahrestag vergessen.“

Überrascht fragte Milt: „Welchen Jahrestag?“

„Fünf Jahre ohne Krebs“, klärte sie ihn auf. Vor fünf Jahren hatte man Jane operativ eine Brust entfernt. Sie und Milt feierten jedes Jahr, dass sie krebsfrei war.

### Kapitel 3: Überlegener Dienst am Kunden

---

Milt war bedrückt. Er konnte nicht glauben, dass er es vergessen hatte. In der Woche davor, als er mit Jane gesprochen hatte, waren sie übereingekommen, dass sie einen neuen Wagen bräuchte. Da ihr Sohn noch in Australien studierte, hatten sie jedoch beschlossen, noch ein Jahr zu warten, bis er fertig wäre. Jetzt sagte Milt sich: „Worauf warte ich noch? Ich bin so froh, dass es Jane noch in meinem Leben gibt.“

Am nächsten Morgen rief er den Saturn-Händler in Albuquerque an und sprach mit einem Verkäufer namens Billy Graham (wir machen wirklich keinen Scherz!). Milt erklärte Billy die Situation und sagte ihm, seine Kinder hätten ihm verraten, dass Jane sich einen weißen Wagen wünsche. „Können Sie mir bis nächsten Samstag, wenn ich vom Training zurückkomme, einen weißen Saturn besorgen?“ fragte Milt.

Billy erklärte Milt, dass ein weißer Saturn schwer zu bekommen sei. „Aber wenn Sie nächsten Samstag vorbeikommen, hab’ ich einen“, versprach er.

Am nächsten Samstagmorgen sagte Milt zu Jane, dass er einiges zu erledigen habe, lud sie aber ein mitzukommen, sodass sie gemeinsam essen gehen könnten. Unterwegs kamen sie bei dem Saturn-Händler vorbei. Milt erklärte Jane, er müsse kurz hinein und etwas Material besorgen, da er in der nächsten Woche in der Handelskammer einen Vortrag über Saturn halte. Als sie den Verkaufsraum betraten, sahen sie nur einen einzigen Wagen, der mitten im Raum stand, ein weißer Saturn.

„Milt, so einen Wagen hätte ich gern“, rief Jane. Sie ging zum Wagen hinüber und setzte sich mit einem glücklichen Lachen hinein. Als sie dann um den Wagen herumging und ihn von vorn betrachtete, stieß sie einen kleinen Schrei aus und fing an zu weinen. Milt hatte keine Ahnung, was passiert war. Als er dann ebenfalls vor dem Wagen stand, bemerkte er auf der Motorhaube ein Schild, auf dem stand:

*Ja, Jane, das ist dein Wagen! Glückwunsch zu fünf Jahren ohne Krebs!  
Alles Liebe, Milt, Billy und alle Saturn-Mitarbeiter*

Als Billy sie hatte kommen sehen, hatte er alle aus dem Verkaufsraum hinaus auf den Parkplatz geschickt, damit Milt und Jane allein sein konnten. Als die beiden sich schluchzend in den Armen lagen, hörten sie plötzlich Beifall. Sie blickten auf und sahen die Mitarbeiter, die ihnen die Hände reichten.

Die Mitarbeiter des Saturn-Händlers in Albuquerque nahmen guten Kundendienst wirklich ernst und praktizierten ihn auch. Saturn wurde ein Unternehmen, das für derartige Geschichten bekannt wurde. So kauf-

te eine schwangere Frau einen Saturn bei einem Händler in San Diego. Der Wagen gefiel ihr, doch drei Monate später erfuhr sie, dass sie Zwillinge bekommen werde. Der Wagen war nicht groß genug und sie rief den Händler an und erläuterte ihm die Lage. Man bot ihr an, den Kaufpreis zu erstatten und ihr bei der Beschaffung eines geeigneten Wagens behilflich zu sein.

Die Erwartungen des Kunden übertreffen ist keine bloße Theorie, sondern eine Praxis. Außergewöhnlicher Kundendienst regt die Kunden an, von Ihrem Unternehmen zu erzählen. Wenn Kunden sich positiv über Sie und Ihren außergewöhnlichen Kundendienst äußern, ist das die beste Werbung, die Sie sich wünschen können.

Auch schnelles Wiedergutmachen von Fehlern weckt bei den Kunden den Wunsch, positiv von Ihrem Service zu berichten. Wenn Sie bei einem Kunden einen Fehler machen, unternehmen Sie, was nötig ist, um das Problem zu lösen und sich einen treuen Kunden zu schaffen oder zurückzugewinnen. Bei legendärem Service wird nicht darüber diskutiert, wer Recht hat, oder nach einem Schuldigen gesucht – es gilt, das Problem für den Kunden zu lösen.

Ein Hotel in Südkalifornien war seit langem schlecht ausgelastet. Als Ausländer das Hotel übernahmen, kamen sie zu dem Schluss, dass dies hauptsächlich auf den baufälligen Zustand des alten Anwesens zurückzuführen sei. Sie beschlossen, viel Geld zu investieren und das Haus wieder aufzumöbeln. Während der Renovierung, die neun bis zwölf Monate dauern würde, wollte die Hotelleitung den Gästen gegenüber Stillschweigen bewahren. Man befürchtete, die Gäste würden abwandern, wenn sie vom Ausmaß der Bauarbeiten erführen. Angesichts dieser Strategie rief der Hoteldirektor alle Angestellten zusammen und schärfte ihnen ein:

„Es wird in den nächsten zwölf Monaten hier ordentlich rundgehen. Der Lärm und die Unannehmlichkeiten werden bei unseren Gästen keine Freude auslösen. Unternehmen Sie alles Menschenmögliche, durch den Umbau verursachte Unannehmlichkeiten auszugleichen. Wenn Sie jemandem eine Flasche Champagner aufs Zimmer schicken möchten, tun Sie es. Wenn Sie Gästen einen Babysitter besorgen möchten, tun Sie es. Tun Sie, was immer nötig ist, um diese schwierige Zeit erträglich zu machen.“

Mit dieser Wiedergutmachungsstrategie ging das Hotel in die Umbauphase. Zum Erstaunen der Leitung war das Haus während der Umbauten so gut belegt wie nie. Auch wenn vieles für die Gäste unangenehm war, ihre Erinnerungen an die Erfahrungen im Hotel wurden durch das kundenfreundliche Personal geprägt, das sofort für Abhilfe sorgte, wenn etwas schief ging. Die Leitung hatte die Angestellten ermächtigt, sich rundum

als Wiedergutmachungsexperten zu betätigen. Das Ergebnis waren hoch zufriedene Kunden.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter ermächtigen, alles Notwendige zum Besten der Kunden zu tun, werden Sie deren Erwartungen höchstwahrscheinlich übertreffen und kaum Wiedergutmachung betreiben müssen. Die meisten Unternehmen glauben, dass nur ein geringer Prozentsatz der Kunden darauf aus ist, sie auszunutzen, die meisten Kunden dagegen grundsätzlich ehrlich und anständig sind. Aus diesem Grund brachte Nordstrom seinen Mitarbeitern im Kundengeschäft bei, als erste Reaktion auf Kundenbeschwerden mit „Kein Problem!“ zu antworten. Aber weil viele Firmen Maßnahmen, Regelungen und Vorschriften ergreifen, um den relativ wenigen unehrlichen Kunden beizukommen, versäumen sie, sich der ehrlichen Mehrheit zu widmen. Haben Sie jemals versucht, ein Kleidungsstück anzuprobieren, das mit so vielen Diebstahlsicherungen gesichert ist, dass es fast unmöglich ist? Ein außergewöhnlicher Kundendienst birgt Risiken, doch die Vorteile können die Nachteile weit übertreffen, vor allem dann, wenn Kunden beginnen, wie ein Teil Ihrer Absatzorganisation zu agieren. Wenn das geschieht, wissen Sie, dass Sie sich Ihren Kunden gegenüber richtig verhalten.

### Die Dinge umsetzen

Wir haben über außergewöhnlichen Kundendienst und all das gesprochen, was zu seiner Realisierung notwendig ist, aber wie setzt man das im eigenen Unternehmen um? Die Beschäftigung mit überlegener Führung scheint den Mitarbeitern oft so fremd und fern zu sein.

**Wie hilft man allen Mitarbeitern, überlegen zu bedienen und zu erkennen, dass sie damit etwas bewegen?**

Zweierlei muss vorhanden sein: Erstens müssen Sie die Energie aller darauf lenken, dass der Kunde für sie höchste Priorität hat. Zweitens müssen Sie für starke Systeme und Strukturen sorgen.

### Kunden den höchsten Rang einräumen

Wir bei The Ken Blanchard Companies wollten sicherstellen, dass wir jederzeit das praktizieren, was wir unseren Kunden predigen. Dazu mussten wir die Energie aller auf den Kunden richten. Inspiriert wurden wir durch

Fergal Quinn, der eine der höchsten Auszeichnungen Irlands für seine stupende Arbeit auf dem Gebiet des Kundendienstes erhalten hat. Nach Ansicht Fergals sollte jeder „Bumerang-Service“ leisten. Einige unserer Kollegen lernten seine Denkweise bei einem Golftrip in seine Heimat kennen. Unsere Gruppe besuchte ein Restaurant, wo jeder einen Bumerang auf seiner Uniform hatte. Als wir die Kellnerin fragten, was der Bumerang zu bedeuten habe, antwortete sie:

„Was passiert, wenn Sie einen Bumerang richtig werfen?“

Wir alle antworteten: „Er kommt zurück.“

Darauf sie: „Sehen Sie? Und das möchten wir von Ihnen – dass Sie wiederkommen.“

Als Hilfestellung auf unserer Kundendienstreise forderten wir alle Mitarbeiter unserer Organisation auf, sich an einen außergewöhnlich guten und an einen außergewöhnlich schlechten Kundendienst zu erinnern. Über diese Erfahrungen sollte jeder eine kleine Geschichte schreiben.

Hier zwei Beispiele:

### **Die Geschichte eines außerordentlich *guten* Kundendienstes**

Einer der Vorderreifen meines Wagens verlor seit einigen Tagen Luft. Da ich nicht wusste, wo ich mich erkundigen sollte, ob ich einen neuen Reifen brauche, rief ich eine Freundin an. Sie sagte sofort: „Discount Tire, an der Grand Avenue.“ Ich fuhr zu Discount Tire, betrat einen kleinen, sauberen Laden mit angeschlossener Werkstatt und wurde sofort von dem Mann hinter dem Tisch begrüßt, obwohl er gerade einem anderen Kunden half.

Als er den Kunden vor mir bedient hatte, erklärte ich ihm mein Problem. Er kam hinter dem Tisch vor und sagte: „Zeigen Sie mir mal den Wagen.“ Wir gingen zum Wagen, er drückte auf den Reifen (was mir nie eingefallen wäre) und sagte dann: „Hier, schauen Sie, dieser Nagel.“ In dem Moment sah ich schon, was auf mich zukommen würde – 200 Dollar für einen neuen Reifen. „Geben Sie mir Ihren Schlüssel. Das erledigen wir sofort“, sagte er. Und dann: „Wie möchten Sie zahlen?“ Ich fragte, wie viel es kosten und wie lange es dauern würde. Als er antwortete: „15 Dollar und etwa 15 Minuten“, war ich wirklich erleichtert. Er führte mich zurück in den Laden, wo es einen Wartebereich mit einigen Zeitschriften, Zeitungen, Kaffee und Wasser gab.

Bald darauf fuhr ein Mechaniker meinen Wagen vor, öffnete mir die Tür, reichte mir die Quittung und sagte: „Heben Sie die Quittung gut auf, denn wenn Sie innerhalb eines Jahres einen Reifen bei uns kaufen, rechnen wir diese 15 Dollar an.“

#### Die Geschichte eines sehr *schlechten* Kundendienstes

Ich beauftragte einen Handwerksbetrieb, in meiner Küche und auf der Veranda eine neue Beleuchtung zu installieren. Ich verabedete mich mehrmals mit dem Installateur, um mit ihm über Möglichkeiten und Pläne zu sprechen. Dreimal sagte er im letzten Moment ab und entschuldigte sich umständlich. Jedes Mal versuchte er, mich mit „Das kommt nicht noch einmal vor“ zu besänftigen. Beim vierten Mal kam er gar nicht und rief auch nicht an. Als er sich schließlich ein paar Tage später meldete, war ich sauer. Ich teilte ihm nicht nur mit, dass seine Dienste nicht mehr benötigt würden, sondern auch, dass dies der miserabelste Kundendienst meines Lebens gewesen sei und ich mir nicht gefallen ließe, so unhöflich behandelt und übergangen zu werden.

Nachdem die Mitarbeiter ihre Geschichte niedergeschrieben hatten, stellten wir ihnen ein paar Fragen: Was dachten und empfanden sie angesichts dieser Erfahrung? Welche Folgerungen zogen sie aus ihrer Erfahrung? Woran würden sie sich, was das Unternehmen angeht, nach dieser Erfahrung erinnern? Was würden sie anderen von ihrer Erfahrung berichten?

Die Beantwortung dieser Fragen erleichterte ihnen zu erklären, welche Werte ihr eigenes Verhalten beim Bedienen von Kunden leiten würden. Nachdem die Mitarbeiter darüber nachgedacht hatten, wie sie Kunden gern bedienen würden, baten wir sie, folgende Aussagen zu ergänzen:

Wenn ich mit meinen internen oder externen Kunden arbeite oder zu tun habe – diejenigen, die ich bediene –, sollen sie von mir denken, dass ich \_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_ bin. Ich möchte, dass sie \_\_\_\_\_ empfinden und \_\_\_\_\_ glauben.

Nachdem die Mitarbeiter darüber nachgedacht hatten, wie die Kunden über sie und die Firma denken und empfinden sollten, waren sie in der Lage, ihre persönliche Einstellung zum Kundendienst auszudrücken. Wir baten sie, so zu schreiben, dass sie stolz wären, es auf ihrer Visitenkarte stehen zu haben. Hier ein Beispiel.

**Meine persönliche Einstellung zum Kundendienst.** Ich bin stets bemüht, interne und externe Kunden mit Liebe, Sorgfalt, Respekt, Aufrichtigkeit, Integrität und Mitgefühl zu behandeln. Ich möchte, dass Kunden nach der Begegnung mit mir das Gefühl haben, respektiert und umsorgt zu sein, und wissen, dass unser Unternehmen etwas Besonderes ist.

Der Vorgang, Mitarbeiter ihre Einstellung zum Kundendienst in eigene Worte fassen zu lassen, weckte in ihnen den Wunsch, dass die Kunden wiederkämen.

### Starke Systeme schaffen

Für sehr erfolgreiche Unternehmen, die bei ihren Kunden punkten wollen, ist es wichtig, starke Systeme und Strukturen zu haben. In vielen typischen Organisationen verunsichern die Systeme und Strukturen die Mitarbeiter. Die Organisation mag an einer Stelle ausgerichtet sein, doch Maßnahmen und Verfahren erschweren die Arbeit, statt sie zu erleichtern. Zu Beginn deckt sich das Ziel von Mitarbeitern und Unternehmen vielleicht noch, aber die Systeme und Strukturen führen in die falsche Richtung. In sehr erfolgreichen Unternehmen stimmen Systeme und Strukturen dagegen mit der Vision überein. Wenn z.B. in einem Unternehmen die Vision gilt, sich begeisterte Kunden heranzuziehen, müssen auch Systeme entwickelt werden, die den Mitarbeitern die zusätzliche Kundenpflege versüßen.

In seinen Themenparks hat Disney Systeme und Strukturen erfolgreich abgestimmt. Von der Einstellung über die Schulung bis zur Terminologie stehen die Systeme und Strukturen des Unternehmens dafür, den *Gästen ein großartiges Erlebnis zu vermitteln*. Alle angestellten Darsteller sind sich ihrer Rolle bei der Vermittlung dieses Erlebnisses bewusst. Jesse Stoner, eine unserer Forscherinnen, erlebte dies bei einem Besuch direkt. Nachdem sie länger als üblich auf den Bus zum Eingang von Disney World gewartet hatte, bugsierte sie ihre Familie in den unpünktlichen Bus. Zu ihrer Überraschung war der Fahrer sichtlich aufgebracht, obwohl er offenbar nichts für die Verspätung konnte. Und dann machte er sich ihr gegenüber Luft: „Ich weiß, ich bin der Erste, mit dem unsere Gäste an ihrem Tag bei Disney Kontakt haben. Ich bin für den Start in einen großartigen Tag verantwortlich. Wenn der Bus sich verspätet und sie sauer sind, kann ich meine Arbeit nicht machen.“

Sobald die starken Systeme und Strukturen installiert sind, besteht der nächste Schritt darin, die Kraft der Mitarbeiter freizusetzen, überragende Ergebnisse zu erzielen.

## Begeisterte Kunden schaffen erfordert Gung Ho-Mitarbeiter

Als Ken Blanchard und Sheldon Bowles *Raving Fans* veröffentlichten, gab es einiges Aufsehen um die Bedeutung des Kundendienstes. Die Frage, die Führungskräfte am häufigsten stellten, war jedoch: „Wie kann man einen Service für begeisterte Kunden schaffen, wenn man gleichgültige, unmotivierte Mitarbeiter hat?“ Die Beantwortung dieser Frage brachte Ken und Sheldon dazu, *Gung Ho*<sup>7</sup> zu schreiben. Sie stellten fest, dass es dreier Voraussetzungen bedarf, die Mitarbeiter eines Unternehmens zu motivieren:

Die Menschen brauchen *erstens* eine *lohnende Arbeit*. Damit es auf der Erde besser zugeht, brauchen die Menschen ein erstrebenswertes Ziel und gemeinsame Werte, die alle Pläne, Entscheidungen und Handlungen leiten. Wenn die Menschen eine lohnende Arbeit haben, stehen sie morgens beflügelt auf.

Die Menschen müssen es *zweitens in der Hand haben, das Ziel zu erreichen*. Wenn sie wissen, warum sie arbeiten und wohin sie der Weg führt, möchten sie sich auch in ihre Arbeit einbringen. Verantwortung verlangt von den Mitarbeitern das Beste und ermöglicht ihnen, zu lernen und wie Eigentümer zu handeln.

Um neue Kräfte zu schöpfen, müssen die Mitarbeiter sich *drittens gegenseitig anspornen*. Von all den Dingen, die wir im Lauf der Jahre vermittelt haben, ist die Kraft, sich gegenseitig anzufeuern, etwas richtig zu machen, und das Positive herauszustreichen, gar nicht hoch genug einzuschätzen.

In Kapitel 2 ging es in vieler Hinsicht um *lohnende Arbeit*. *Es in der Hand haben, das Ziel zu erreichen* und *sich gegenseitig anspornen* lenken unsere Aufmerksamkeit auf Abschnitt III: *Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter richtig*; die dritte Maßnahme, die typisch für Organisationen ist, in denen überlegenes Führen praktiziert wird. Das nächste Kapitel beschäftigt sich damit, *verantwortlich für das Erreichen des Ziels zu sein*.