



# Buch Die Kunst, Kunden zu begeistern

## Neun Erfolgsfaktoren für Service der Extra-Klasse

Leonard L. Berry  
mi-Verlag, 2000

---

### Rezension

Warum sind einige Serviceunternehmen besser als andere? Warum haben manche besonders viel Erfolg? Es ist die Qualität des Kundenservice, die den Ausschlag gibt. Also müssen Sie nur Ihre Mitarbeiter dazu anhalten, sich mit vollem Einsatz für die Kunden zu engagieren. Wie macht man das? Leonard L. Berry führt Ihnen in seinem Buch 14 ausgesuchte amerikanische Unternehmen vor, die den Schlüssel zum Erfolg gefunden haben. Praxisnah und umsetzbar erläutert Ihnen der Autor, wie wichtig wertbasierte Unternehmensführung ist, wie Sie Mitarbeiter auswählen und motivieren und wie Sie Ihre Marke effektiv führen. *BooksInShort.com* empfiehlt diese spannende Lektüre jedem, der in der Dienstleistungsbranche erfolgreich sein möchte. Aber auch jedes andere Unternehmen kann sich eine Scheibe abschneiden - es sei denn, es kann auf Kunden verzichten.

### Take-aways

- Setzen Sie auf wertbasierte Unternehmensführung, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren.
- Sie geben die Richtung an - vorausgesetzt, Sie lassen Ihren Worten Taten folgen.
- Wer seine Arbeit als Mission versteht, ist bereit, alles zu geben.
- Mit der Idee fängt es an, aber ohne Strategie wird kein Erfolg daraus.
- Bleiben Sie unabhängig und belassen Sie wichtige Wertschöpfungsstufen im Unternehmen!
- Sie brauchen viele gute und stabile Beziehungen zu Ihren Stakeholders.
- Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter wie Familienmitglieder.
- Wenn Sie loyale Kunden haben, haben sie auch ein Preispolster.
- Auch wenn Ihr Unternehmen wächst: Bleiben Sie eine kleine Organisation.
- Grossherzigkeit zahlt sich aus, weil Sie damit die Herzen Ihrer Kunden gewinnen!

### Zusammenfassung

## Wer ist der König?

Natürlich der Kunde. Aber wenn Handlungsweise, Kreativität und Engagement Ihrer Mitarbeiter zu nachhaltiger Kundenakzeptanz und finanziellem Erfolg führen, dann gehört Ihr Unternehmen zur Elite - und Sie dürfen sich durchaus selbst wie ein König fühlen. Wie werden Ihre Kunden behandelt? Hauptsache, sie zahlen pünktlich, und wenn sie ein Problem haben, sind sie selber schuld? So werden Sie nie einen Preis in der Dienstleistungsbranche gewinnen! Schon mal etwas von wertbasierter Unternehmensführung gehört? Ihr Wertekatalog muss klar und überzeugend sein. Verbreiten Sie ihn in Ihrer gesamten Organisation. Es wäre schön, wenn Ihren Worten dann auch Taten folgen! Sie müssen ja nicht gleich Ihren Anzug verleihen, so wie ein freundlicher Mitarbeiter von Midwest Express Airlines das getan hat ... Wovon hängt Ihr unternehmerisches Leben ab? Von den ethischen Werten. Sie brauchen Ideale, Prinzipien, eine Philosophie! Das ist der Kern Ihres Unternehmens und da steckt mächtig Kraft dahinter. Sie geben die Aspekte vor, Sie sagen, was Bedeutung hat, und Ihre Mitarbeiter geben das mit ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten direkt an Ihre Kunden weiter. Da sehen Sie mal, wie wichtig Sie sind! Kennen Sie die Seele Ihres Unternehmens? Damit ist jetzt nicht Ihre langjährige treue Sekretärin gemeint, sondern die unveränderbaren Werte als Basis für sich wandelnde Strategien und Taktiken. Wenn Ihre Werte mit denen Ihrer Mitarbeiter übereinstimmen, werden diese Werte zu Leitbildern - und das ist der Schlüssel zur Motivation!

## Mission possible!

Wie bringen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, dass sie alles geben, was sie können, nicht nur einen kleinen Teil? Kratzen Sie an den emotionalen und spirituellen Ressourcen! Bringen Sie Ihre Leute so weit, dass sie ihre Arbeit als Mission verstehen, das ist das Ziel von wertbasierter Führung. Dabei kommen Ihnen selbst zentrale Rollen zu:

- Formulieren Sie einen Traum. Er ist die Existenzbegründung Ihres Unternehmens. Wie lauten die Argumente für Ihre Unternehmensziele? Leben Sie diesen Traum, investieren Sie in ihn. Und Sie sollten ihn auch verwirklichen.
- Definieren Sie Erfolg. Wann ist Ihr Unternehmen auf dem richtigen Weg? Wenn Ihre Kunden glücklich sind, ist das schon mal nicht verkehrt. Lassen Sie Ihren Leuten so viel Handlungsautonomie, dass sie entsprechende Entscheidungen treffen können.
- Leben Sie Ihre Werte. Lassen Sie hohle Phrasen beiseite, die durchschaut doch jeder. Sie müssen schon hinter Ihren Worten stehen. Verbarrikadieren Sie sich nicht in der Chefetage, lassen Sie sich bei Ihren Mitarbeitern sehen, reden Sie, hören Sie zu, das schafft Vertrauen.
- Kultivieren Sie Führungsqualitäten: Ihre eigenen, aber v. a. auch die der anderen. Befördern Sie Mitarbeiter ins mittlere Management, die Ihre Unternehmenswerte verinnerlicht und Führungsqualitäten bewiesen haben.
- Unterstreichen Sie die Unternehmenswerte in Krisenzeiten. Wenn es dick kommt, lassen Sie sich strikt von Ihren Werten leiten. Und erinnern Sie Ihre Mitarbeiter daran! Krisen sind eine Bewährungsprobe - für den Nutzen Ihrer Wertorientierung.
- Werden Sie nicht phlegmatisch. Es läuft doch alles? Selbstgefälligkeit bringt Sie nicht weiter. Sie können immer noch ein bisschen besser sein, wetten? Rütteln Sie Ihre Leute wach! Wenn Ihre Organisation einschläft, kriegen Sie ein Problem.
- Stärken Sie den Leistungswillen. Spornen Sie Ihre Mitarbeiter an, kümmern Sie sich darum, dass sie sich wohl fühlen, das setzt Energie frei! Die Einsatzbereitschaft Ihrer Mitarbeiter muss von Herzen kommen.

## Wo geht's lang?

Sie haben eine Idee, gut, was Sie nun brauchen, ist eine Strategie, einen "strategischen Fokus". Alle erfolgreichen Unternehmen haben das. Bleiben Sie Ihrer Grundidee treu, halten Sie an Ihren Werten fest und leiten Sie daraus Ihre Strategie ab. Wenn Sie nachhaltig Erfolg haben möchten, geht das nicht ohne Kernstrategie. Und die sollten Sie nur im äussersten Notfall verändern. Was wird fokussiert? Die Erfüllung eines bestimmten Marktbedürfnisses. Solange Sie sich auf die Vermarktung eines bestimmten Produktes für dieses Bedürfnis konzentrieren, haben Sie nichts verstanden. Entdecken Sie unbearbeitete Marktsegmente! Jetzt brauchen Sie bloss noch ein Wertangebot, das sonst keiner hat. Was müssen Sie tun? Neue Wege beschreiten. Überlassen Sie die traditionellen Trampelpfade ruhig den anderen. So richtig erfolgreich werden Sie mit Ihrer Strategie aber erst, wenn Sie sie auch umsetzen. Sie brauchen talentierte Mitarbeiter. Wo gibt's die, bitte? Eigentlich überall. Gerade bei den Dienstleistern müssen das nicht immer Fachleute sein. Wichtig ist, dass gemeinsame Werte da sind. Die kriegen Sie raus, wenn Sie sorgfältig fragen. Das braucht Zeit, aber es lohnt sich! Schliesslich streben Sie für Ihr Unternehmen eine exzellente Ausführung an, und dafür sind die Mitarbeiter zuständig. Der Beste ist gerade gut genug!

## Machen Sie doch, was Sie wollen!

Genau, denn wer lange fragt, wird ständig ausgebremst. Lassen Sie sich nicht von Ihrer Mission abbringen! Pochen Sie auf Selbstbestimmung. Wenn Sie innerhalb eines Unternehmens ein neues Geschäftsmodell entwickeln möchten, brauchen Sie dazu allerdings Stehvermögen. Was ist Ihnen Ihre Unabhängigkeit wert? Wenn Sie auch künftig frei bestimmen möchten, orientieren Sie sich nicht am Wettbewerb. Und zügeln Sie zu schnelles Wachstum. Das geht meist zu Lasten der Sorgfalt, mit der Mitarbeiter ausgesucht werden. Dann gehen Qualitätskontrolle, Kundenfokus und Kultur den Bach runter. Selbstbestimmung bedeutet aber auch: Selber machen! Überlegen Sie es sich gut, ob Sie bestimmte Funktionen Ihres Unternehmens an Drittunternehmen übertragen. Sie geben damit einiges aus der Hand. Externe Lieferanten, die vormittags um elf in Ihren Laden platzen und überall ihre Kartons abstellen, machen keinen so tollen Eindruck auf Ihre Kunden. Manche Wertschöpfungsstufen sollten Sie besser nicht auslagern. Aber Ihre Leistung ständig verbessern, das sollten Sie. Gehen Sie nicht erst in die Offensive, wenn es Probleme gibt. Agieren Sie innovativ und offensiv, versuchen Sie stets, sich selbst zu übertreffen, jeden Tag.

## **Die Beziehungskiste**

Wie geht Ihr Kunde aus dem Laden? Wutschäumend und türenknallend, v. a. dann, wenn er nicht gefunden hat, was er wollte? Er sollte lächeln. Immer! Sorgen Sie dafür, mit einer dauerhaften Beziehung. Die Basis dafür bildet Vertrauen. Halten Sie die Versprechen, die Sie Ihren Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern geben, sonst will keiner mehr mit Ihnen zu tun haben. Und beweisen Sie Servicekompetenz. Auch das bildet Vertrauen. Gerade bei Dienstleistungen erwarten die Kunden Zuverlässigkeit. Wenn Sie hier gut sind, haben Sie einen klaren Wettbewerbsvorteil. Eine vertrauensvolle Beziehung funktioniert nur über Fairness. Wahrscheinlich haben Ihre Kunden weniger Fachwissen als Sie. Aber hauen Sie niemanden übers Ohr. Es dauert lang, bis Sie Misstrauen wieder wettmachen! Warum ist Vertrauen so wichtig? Weil es das Bindeglied zwischen Ihrem Unternehmen und seinen Stakeholders ist. Und wenn die nicht mehr mitspielen, können Sie einpacken. Kommen Sie gut mit Ihren Mitarbeitern aus? Da fängt das mit dem Vertrauen nämlich schon an. Klappt es hier, klappt es auch mit den Kunden. Besonders personalintensive Dienstleistungsunternehmen sind davon abhängig! Wenn Ihnen ständig die Mitarbeiter weglaufen, können Ihre Kunden niemals eine persönliche Beziehung zu Ihrem Unternehmen aufbauen. Ausserdem haben Sie sämtliche Aus- und Weiterbildungskosten dann in den Sand gesetzt. Noch schlimmer als ein Mitarbeiter, der geht, ist einer, der nur "innerlich gekündigt" hat. Lassen Sie es nicht so weit kommen, stärken Sie das Familiengefühl! Laden Sie die Leute mal ein, sorgen Sie für Spass, haben Sie auch für Privates ein offenes Ohr. Sie müssen präsent sein. Hängen Sie nicht nur als Porträt an der Wand. Dass Sie Ihre Kundenbeziehungen pflegen, ist ja klar. Nicht nur die Neukunden sind dabei wichtig. Wie steigern Sie Ihren Marktanteil? Mit stabilen Beziehungen zu Ihren Stammkunden. Gewinnen Sie deren Loyalität! Wie, glauben Sie, schaffen Sie das? Indem Sie das Vertrauen Ihrer Kunden nie enttäuschen! Dafür müssen Sie dann nicht bei jeder Preissenkung Ihrer Mitbewerber nachziehen. Beziehungskunden ermöglichen ein Preispolster. Im Gegenzug lernen Sie von Ihren Kunden, wie sie bedient werden möchten. Je persönlicher und individueller der Service, umso zufriedener und treuer der Kunde.

## **Was erwarten Sie?**

Ihre Mitarbeiter sollen überdurchschnittliche Leistungen bringen? Dann tun Sie mal was dafür! Investieren Sie in den Erfolg Ihrer Crew. Das Geld ist gut angelegt! Bieten Sie Neueinsteigern ein Orientierungsprogramm. Nutzen Sie die Chance, gleich von Beginn an die Unternehmensphilosophie, die Werte und den Unternehmenskontext zu vermitteln. Lassen Sie die Neuen in das gesamte Unternehmen "reinschnuppern", nicht nur in ihren künftigen speziellen Aufgabenbereich. Einmal eingewiesen und dann Ende? Dann werden Sie nicht viel qualifiziertes Personal haben. Ihre Leute sollen kontinuierlich lernen, weil

1. das die Grundwerte Ihres Unternehmens festigt,
2. Mitarbeiter, die Selbstvertrauen in ihr Können haben, mehr leisten,
3. Dienstleister, die sich nicht weiterentwickeln, schnell aus dem Rennen sind,
4. Ihre Mitarbeiter Profis sein sollen, und Profis wissen nie genug!

„Die Fähigkeit, die Herzen der Kunden zu gewinnen, macht den entscheidenden Unterschied in Unternehmen aus, deren Wertgenerierung von persönlicher Serviceleistung abhängt.“

Sie könnten Trainingslager anbieten oder besonders qualifizierte Mitarbeiter als Coach einsetzen. Die müssen Sie aber auch schulen, bevor Sie sie auf Kollegen loslassen!

## **Lieber klein und wendig als gross und lahm**

Ihr Unternehmen ist millionenschwer? Macht gar nichts. Agieren Sie trotzdem wie eine kleine Organisation: schnell, reibungslos, flexibel und aufmerksam. Engagieren Sie sich für die Anliegen Ihrer Kunden, fördern Sie Teamgeist und kollektive Verantwortlichkeit bei Ihren Mitarbeitern. Dann ist es ja besser, gar nicht erst zu wachsen? Nicht die Grösse ist das Problem, sondern die Nebenwirkungen: regelabhängig, bürokratisch und schwer zu steuern. Sehen Sie, welche Herausforderung da auf Sie wartet? Wie kann Ihr Unternehmen wachsen, ohne Kundennähe und die Beziehung zu den Mitarbeitern zu verlieren? Halten Sie sich an die wertbasierte Unternehmensführung, nutzen Sie diejenigen Informationstechnologien, die Kunden und Mitarbeitern entgegenkommen, und fördern Sie die Teilhabermentalität Ihrer Beschäftigten. Jetzt müssen Sie das bloss noch im richtigen Verhältnis mixen.

## **Ein Herz kann man nicht kaufen ...**

Dann bemühen Sie sich darum, dass man es Ihnen schenkt! Gewinnen Sie die Herzen Ihrer Mitarbeiter und dadurch die Ihrer Kunden. Zuerst bauen Sie eine starke Marke auf, der Ihre Kunden blind vertrauen, und dann verbessern Sie die Lebensbedingungen in Ihrer lokalen Standortgemeinde. Die Grossherzigkeit Ihres Unternehmens ist der Motor für Ihren Erfolg. Ihr soziales Engagement sollte einen hohen Stellenwert haben. Ein Unternehmen ist aber kein Posaunenengel mit Füllhorn, Ihre Grossherzigkeit muss ergebnisorientiert sein. Überlegen Sie, wo Sie spenden. Es muss mit den Interessen und Kompetenzen Ihres Unternehmens vereinbar sein! Sie haben all das beherzigt und es geht steil bergauf? Wie bleiben Sie oben? Bemühen Sie sich tagtäglich, die Lebensqualität Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Kunden zu steigern. Im Dienstleistungsunternehmen ist das der Schlüssel zum dauerhaften Erfolg. Schwimmen Sie nicht mit der Masse, profilieren Sie sich: wertbasierte Unternehmensführung, persönliche Inspiration und sozialer Gewinn - es sind die humanen Werte, von denen letztlich alle profitieren. Und die Ihr Serviceunternehmen lange und gut leben lassen.

## **Über den Autor**

**Leonard L. Berry** gilt in den USA als "Service-Guru" und durfte von der American Marketing Association den Marketing Award entgegennehmen. Berry ist Professor für Marketing und Handel an der Texas A&M University, er sitzt im Aufsichtsrat verschiedener Unternehmen und ist Autor zahlreicher, auch ins Deutsche übersetzter Bücher zum Thema Service.

---

---