



# Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern!

## Lothar J. Seiwert im Gespräch zum Thema Kundenorientierung

*Bekannt wurde Bestseller-Autor und Unternehmensberater Prof. Dr. Lothar J. Seiwert durch sein Engagement und seine Bücher im Bereich Zeitmanagement. Seit einigen Jahren beschäftigt er sich auch mit dem Thema Kundenorientierung und erhielt 1997 den „Deutschen Trainingspreis“ für seine Strategie-Seminare im Einzelhandel. Seine Erfahrungen hat er in praktisch anwendbarer Form zu einem Buch verarbeitet. „Das Märchen vom König Kunde“ ist im Gabal Verlag erschienen. Die Autoren sind Lothar J. Seiwert und Günter Ederer, der zu diesem Thema auch einen gleichnamigen Film gedreht hat.*

*Herr Seiwert, ist es denn heute so schwer, seine Kunden zufriedenzustellen?*

Seiwert: Im Grunde ist es ganz einfach: Jedes Unternehmen kann den Kundennutzen steigern, indem es sich wirklich auf die Probleme und Bedürfnisse, Wünsche, Träume und Erwartungen seiner Kunden konzentriert. Zwei Beispiele: Mit einer modernen Telefonanlage kann man heute über 200 Funktionen abdecken, die Bedienungsanleitung meines Handies umfaßt 150 Seiten. Doch eigentlich möchte man in beiden Fällen „nur“ telefonieren und braucht vielleicht drei Funktionen. Laut einer Erhebung des Spiegels können 85 Prozent der Deutschen ihren Videorecorder nicht richtig bedienen. Diese Zahlen reichen offenbar den Herstellern nicht aus, um die Bedienungsanleitungen so auszurichten, daß der Kunde sie versteht.

Sind Sie schon einmal von Ihrer Tankstelle, Autowerkstatt, Ihrem Supermarkt, Ihrem Friseur oder einem Restaurant gefragt worden, wie zufrieden sie mit der gebotenen Leistung sind und was verbessert werden könnte? Das macht kaum jemand. In den letzten 15 Jahren habe ich sicherlich 500 Tagungshotels kennengelernt und außer in einem – das „zufällig“ als das beste Tagungshotel Deutschlands gilt – wurde ich noch nie richtig gefragt, was man z.B. im Bankettbereich besser machen könnte.

*SJ: Mangelt es den deutschen Gewerbetreibenden an der nötigen Phantasie?*

Seiwert: Das Problem liegt in der Einstellung. Das Thema interessiert sie einfach nicht. Letztlich geht es EKS-mäßig ausgedrückt – darum, die Maximierung des Kundennutzens vor die Gewinnmaximierung zu stellen. Und dies setzt die Bereitschaft voraus, wirklich auf die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden einzugehen, einfach das zu tun, was die Kunden möchten. Dieses Prinzip wird besonders in Deutschland mit Füßen getreten. Nach wie vor sind wir eine große Service-Wüste – allerdings zunehmend mit vereinzelt Oasen.

Unter dem strategischem Aspekt ist das Entscheidende jedoch nicht nur, den Kunden zufriedenzustellen, sondern es gilt, den Kunden zu begeistern. Und dafür muß ich definitiv mehr tun als der Kunde erwartet. Die Untersuchungen des „Deutschen Kundenbarometers“ haben gezeigt: Wenn ich nur die Erwar-

tungen meines Kunden erfülle, bekomme ich zwar zufriedene, aber keine begeisterte Kunden. Nur wenn ich die Erwartungen meiner Kunden übertreffe, entsteht eine Begeisterung, die die Kundenbindung erhöht und eine aktive Positiv-Propaganda auslöst, d.h., daß ich von meinen Kunden aktiv weiterempfohlen werde. Um dies zu erreichen, darf man den Prozeß der Kundenorientierung nicht nur halbherzig starten, sondern muß ihn mit vollem Engagement konsequent weiterführen.

Ich zitiere dafür immer eine alte indische Lebensweisheit: „Du kannst einen anderen erst richtig verstehen, wenn Du einige Meilen in seinen Mokasins gelaufen bist!“ Es ist wichtig, sich wirklich „in die Schuhe“ des Kunden zu stellen, sich in seine Lage zu versetzen, um dessen Probleme nachvollziehen zu können.

*SJ: Um dies zu erreichen, muß man mit dem Kunden erst einmal ins Gespräch kommen. Sonst weiß man doch gar nicht, was er für Erwartungen hat, um sie dann auch noch zu übertreffen. Wie fängt man damit an?*

Seiwert: Zuerst einmal muß man an seiner Einstellung arbeiten. Die Kunden sollten nicht als Störfaktoren empfunden werden, sondern als „Objekt der Begierde“ großes Interesse erfahren. Ein Beispiel aus dem Privaten: Wenn jemand seinen Ehe- oder Lebenspartner kennenlernt, dann praktiziert er Kundenorientierung par excellence. Er stellt seine Stärken und Schokoladenseiten hervor, macht sich ständig Gedanken über die Bedürfnisse, Wünsche und Träume seines Gegenübers, läßt sich etwas einfallen, um den anderen glücklich

und zufrieden zu machen... und da klappt das wunderbar. Würde man sich nur mit der Hälfte dieser Energie auf seine Kunden konzentrieren, bräuhete ich heute nicht über dieses Thema zu sprechen.

Ich muß meine Zielgruppe erst einmal kennenlernen, mich mit ihr auseinandersetzen. Viele wissen ja gar nicht mehr, wie ein Kunde aussieht, geschweige denn, was ein Kunde will. Und um dies herauszufinden, gibt es eine alte, aber sehr wirkungsvolle Methode: Man muß mit den Leuten reden! Wann immer Sie mit Kunden direkt ins Gespräch kommen können, verzichten Sie auf einen Fragebogen mit fest vorgegebener Struktur. Meist kann er Ihnen in zwei Sätzen auf den Punkt sagen, was Sie – aus seiner Sicht – verbessern können.

Beispiel: Nach dem Kauf eines neuen Autos, bekam ich einen 20-seitigen Fragebogen zugeschickt, den ich mit Hilfe einer geschulten Dame aus einem Call-Center ausfüllen sollte. Sicherlich hätte es eine halbe Stunde oder länger gedauert, um den ganzen Fragebogen bis hin zu den letzten Details – wie die konvexe oder konkave Krümmung des Außenspiegels – durchzuarbeiten. Solche Befragungen gehen voll am Punkt vorbei und schaffen großen Unmut bei den Kunden. Deshalb habe ich den Fragebogen auch gleich nach Erhalt weggeworfen. Dabei könnte ich als Kunde in wenigen Worten sagen, was für die Verbesserung des Services wirklich wichtig wäre. Doch das paßt wiederum nicht in das vorgegebene Fragebogenschema.

Die Lösung ist also, schlicht und einfach mit den Kunden über ihre Bedürfnisse zu reden. Sich nach ihren

Wünschen zu erkundigen, zu fragen, was man besser machen kann oder was der Kunde selbst ändern würde, wenn er Ihren Job hätte.

*SJ: Das klingt so einfach... Oftmals sind doch die Äußerungen der Kunden stark emotional gefärbt. Wie kann man solche Informationen sinnvoll verwerten?*

Seiwert: Nur wenn ich oberflächliche, oft emotionale Äußerungen des Kunden hinterfrage und dadurch das dahinter steckende Motiv erkenne, kann ich meine Handlungsweise wirklich effektiv verbessern. Dies möchte ich Ihnen an einem Beispiel des amerikanischen Supermarktes „Stew Leonard“ verdeutlichen: In einem Video über eine Talk-Runde mit Kunden des Marktes – einer Art „Kundenparlament“ – sagt eine Kundin: „Der Fisch ist nicht frisch genug!“ Darauf erwidert der Einkäufer: „Das kann nicht sein, er wird jeden Tag frisch geliefert!“ Erst in der anschließenden engagierten Diskussion zwischen den beiden klärt sich auf, was die Kundin mit „nicht frisch“ meint: was ihr mißfällt, ist, daß der Fisch tiefgefroren und zellophanverpackt in einer Truhe liegt.

Daraufhin schlägt sie vor, den Fisch unverpackt auf einer Kühltheke ansprechend zu präsentieren. Der Supermarkt baut also einen zweiten Stand auf und bietet – parallel zum verpackten Fisch – die von der Kundin vorgeschlagene Variante mit Bedienung an. Den selben Fisch zum selben Preis. Das Ergebnis: durch die neue Präsentation hat sich der Fischverkauf verdoppelt.

Dies war das Ergebnis einer einzigen einfachen Maßnahme, die nur durch den ausführlichen Dialog mit den Kunden entstehen konnte. Im Video über Stew Leonard werden noch weitere Beispiele dieser Art gezeigt... Was glauben Sie, wie reagieren Lebensmittelhändler in Deutschland auf die Beispiele und nachweislichen Verkaufsergebnisse in diesem Video?

*SJ: Sie werden ihre ganze Kreativität einsetzen, um zu beweisen, daß das in Deutschland so nicht funktioniert...?*

Seiwert: Genau: Aus dem Stegreif finden sie mindestens zehn Gründe, warum das bei ihnen eben nicht geht.



Damit verschwenden sie ihre Kreativität: Gründe zu finden, warum es NICHT geht. Dies zeigt recht deutlich, daß der Engpaß Nummer eins für Kundenorientierung in Deutschland in der Einstellung liegt.

Die Einstellung gegenüber Kunden, kann man sehr schön bei Reklamationen beobachten: Wenn sie in Deutschland etwas reklamieren, erhalten sie erst einmal verbale Ohrfeigen, die da lauten: „Das kann nicht sein!“ oder „Es hat sich noch nie jemand beschwert!“ Damit will man dem Kunden beweisen, daß er Unrecht hat.

Lassen Sie mich ein kurzes Beispiel erzählen: Für eines meiner Firmen-Seminare buchte ich letztes Jahr ein Hotel für 20 Teilnehmer. Als wir alle zusammensaßen, kam zufällig der Hoteldirektor vorbei und fragte, ob alles in Ordnung wäre. Daraufhin beschwerten sich 14 von 20 Teilnehmer, daß es nicht möglich wäre, die Wassertemperatur der Dusche – über die Optionen „eiskalt“ oder „siedend heiß“ hinaus – zu regeln. Es folgte die Antwort des Hoteldirektors: „Das muß sich erst überprüfen!“ Dies war nicht nur die obligatorische Ohrfeige, sondern für die betreffende Firma der Grund, in diesem Hotel keine weiteren Seminare durchzuführen.

*SJ: Klar, jede Änderung der Handlungsweise setzt eine Änderung der Einstellung voraus. Aber hat sich in Deutschland nicht schon einiges zum Positiven gewendet?*

Seiwert: Es gibt natürlich Ansätze zunehmender Kundenorientierung. Diese sind meist der Initiative und dem besonderen Engagement einzelner Unternehmer zu verdanken, denen es besonders gut gelingt, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Der Impuls muß von der Unternehmensleitung ausgehen. Und dann ist konstante Überzeugungsarbeit zu leisten, um dieses Denken in die Köpfe



und Herzen der Mitarbeiter zu transportieren. Ich sage immer: „Du mußt deine Zielgruppe lieben. Nur dann gibst Du ihr die Chance, daß sie auch dich lieben kann!“ Und was vielleicht etwas pathetisch klingt, ist der Schlüssel für die Änderung der bisherigen, eingefahrenen Verhaltensweisen. Außerdem macht die Arbeit dann auch viel mehr Spaß.

Aber ist es nicht ein Armutszeugnis, wenn ein großer deutscher Kaufhaus-Konzern in die Arbeitsverträge für neue Mitarbeiter hineinschreiben muß, daß sie sich – quasi mit Unterschrift – dazu verpflichten, freundlich zu ihren Kunden zu sein?! Dies dokumentiert einerseits die Hilflosigkeit des Kaufhauses und andererseits das mangelnde Bewußtsein der Mitarbeiter in Sachen Kundenorientierung.

Insbesondere serviceorientierten Unternehmen fällt es schwer, neue Mitarbeiter zu finden, die bereit sind, den Dienst am Kunden zu leisten. So wollte z.B. ARAL knapp 1000 Leute einstellen, um an den Tankstellen zum gleichen Preis mehr Service zu bieten: Scheiben putzen, Reifendruck prüfen, Ölstand messen etc. Doch sie hatten große Schwierigkeiten, überhaupt genügend Mitarbeiter zu finden. Und dies bei fünf Millionen Arbeitslosen. Die hier herrschende Vollkasko-Mentalität macht die Leute satt und träge. Die sozialpolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland sind ein großer Engpaß – nicht zuletzt für unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit. In den USA z.B. wird nicht wie in Deutschland das Erhalten von Arbeitslosigkeit, sondern das Schaffen von Arbeitsplätzen gefördert.

*SJ: Welche Rolle wird Kundenorientierung in der Zukunft spielen?*

Seiwert: Sie wird eine große Rolle spielen. Es wird nur noch zwei Arten von Unternehmen geben: die kundenorientierten und die anderen, die es nicht sind und deshalb vom Markt verschwinden werden. Bereits heute steigt die Anspruchshaltung der Kunden täglich. Und die ersten, die wirklich darauf

reagieren sind die Fluggesellschaften, Kreditkartenunternehmen etc. – spricht die internationalen Unternehmen.

Durch die verstärkte Internationalisierung machen viele Kunden immer mehr Erfahrungen im Ausland. Und sie lernen die Serviceorientierung in anderen Ländern kennen. Diese Erfahrungen übertragen sie in ihre Erwartungshaltung und stellen sich die Frage: „Warum geht das nicht auch bei uns?“

Dadurch wird sich der Wettbewerb verstärken. Immer mehr ausländische Unternehmen werden uns in Deutschland vormachen, was es heißt, Service zu bieten. Zum Beispiel das amerikanische Unternehmen „Land's End“, ein Textilversender, liefert Freizeitbekleidung in 185 Länder. Neben einem 24-Stundenservice und verschiedenen Service-Paketen lebt dieses Unternehmen eine Firmenphilosophie, die den Kunden als Freund betrachtet. Das Spektakulärste ist ein lebenslanges Rückgaberecht auf die Produkte. Und das heißt allen Ernstes, daß Sie einen Pullover, mit dem Sie nicht mehr zufrieden sind, nach vier Jahren wieder an das Unternehmen zurückschicken können. Dieses Konzept funktioniert also weltweit bei rund 20 Mio. Kunden. Und raten Sie mal, in welchem Land es Schwierigkeiten gibt...! Richtig, in Deutschland hat das Unternehmen ein Verfahren wegen dieser lebenslangen Garantie am Hals, das gerade vor dem Bundesgerichtshof in die letzte Instanz geht.

*SJ: Was glauben Sie, wie lange es dauert, bis sich eine umfassende Serviceorientierung in Deutschland durchgesetzt hat?*

Seiwert: Ich schätze, vielleicht noch hundert Jahre... – Aber im Ernst, hätten Sie vor fünf Jahren gedacht, daß sie nachts um 3:00 Uhr ihre Bank anrufen können, um irgendwelche Geldgeschäfte zu tätigen? Es tut sich was, und es ist wie überall im Leben – alles geht Schritt für Schritt. Und Sie wissen ja: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam!

*SJ: Vielen Dank, Herr Seiwert!*

Mit Prof. Dr. Seiwert sprach Thomas Rupp.



*Das Buch zum Thema:*

**Das Märchen vom König Kunde**  
von Günter Ederer und Lothar J. Seiwert, GABAL Verlag 1998,  
2. Auflage, ISBN 3-930799-47-2,  
288 Seiten, 2-farbig, DM 29,80

### Dieses Interview erschien im Strategie Journal

Das Vereinsorgan des StrategieForum e.V. - Netzwerk für Erfolg und Wachstum“ gibt es sechs mal im Jahr.

### StrategieForum e.V.

Seine rd. 2.000 Mitglieder (ca. 80% Unternehmer/Freiberufler, ca. 20% Angestellte) haben das Ziel, ihren Erfolg durch den optimalen Einsatz der Kräfte - d.h. mit der richtigen Strategie - zu steigern. Die Strategie führt von der Vision zur praktischer Umsetzung.

Aufgaben des Vereins sind:

- 1.) einen Rahmen für Kommunikation und Kooperation (Kongress, Regionalgruppen, Strategie Journal etc.) zu schaffen. - 2.) Services und Instrumente zu generieren, die Anbieter wie auch Nutzer einen Schritt weiter bringen.

**Weitere Infos erhalten Sie unter:** Tel (06 21) 4 84 28 73  
Fax (06 21) 4 84 28 74  
Email [info@strategie.net](mailto:info@strategie.net)  
[www.strategie.net](http://www.strategie.net)