

In zehn Schritten zum Top-Unternehmer – Schritt 9

# Nur der Kunde zählt

Wie man betriebliche Abläufe standardisiert und Qualität fortan nicht mehr dem Zufall überlässt, beschrieb der Münsteraner SHK-Unternehmer Bernd Brüning in der SBZ-Ausgabe 8/2007. Hier geht es darum, sich ganz auf den Kunden einzulassen und so Erfolg zu haben.

Unsere Kunden erteilen uns immer wieder neue Aufträge. Sie freuen sich, diese mit uns gemeinsam abzuwickeln und haben Spaß daran, uns ihr Geld zu geben. Manche Klienten überweisen ihr Geld schon vor den vereinbarten Zahlungsterminen. Andere empfehlen uns so gut weiter, dass wir von neuen Kunden Aufträge erhalten, ohne ein Angebot abgegeben zu haben. Ständig bringen die Kundendienst-Techniker Aufträge von Kunden mit, so dass es manchmal schon schwierig ist, die Arbeiten kurzfristig zu terminieren. Unsere Kunden sorgen für unsere Vollbeschäftigung. Die meisten Mitarbeiter arbeiten freiwillig über 50 Stunden in der Woche.

## Feeling statt Technik

„Solche Kunden möchte ich auch gerne haben – die gibt's bei uns aber leider gar nicht.“ Diese und ähnliche Aussagen höre ich von Unternehmern aus ganz Deutschland immer wieder. Aber Statistiken stellen die Kaufkraft schwarz auf weiß dar: Es gibt sie in den neuen und in den alten Bundesländern, im Norden wie im Süden und im Westen wie im Osten. Vielleicht ist sie hier und da in unterschiedlicher Höhe und Konzentration festzustellen – mag sein. Wichtig und Tatsache ist und bleibt aber: Sie ist vorhanden. Wer sie für sich nicht zu nutzen weiß, dem fehlt eine wichtige Strategie: Die uneingeschränkte Ausrichtung auf die Kunden. „Ich habe kein Marketing gemacht, ich habe immer nur meine Kunden geliebt“, resümierte einst Zino Davidoff, der bekannte und erfolgreiche Zigarrenhersteller. Und er umschrieb damit die Grundzüge eines erfolgreichen und kundenorientierten Marketings: Kundenorientierung bedeutet, das gesamte betriebliche Denken und Handeln auf den Kunden hin, d. h. auf seine aktuellen und künftigen Bedürfnisse, Wünsche und Probleme



Wenn sich die Kunden beim Unternehmen wie zu Hause fühlen, hat man das Ziel erreicht

auszurichten. Kunden wollen also mehr als Produkte – sie wollen die Lösung ihrer Probleme und die Erfüllung ihrer Wünsche und Anliegen. Sie wollen Wärme in ihrer Wohnung und keine Heizung. Und sie wollen tatsächlich auch kein neues Bad – sie wollen ein Wohlfühl. Aber genau dieses Feeling wird weit verbreitet noch nicht verstanden. Ein Blick in die Angebote macht es deutlich. Da wird dem Kunden z. B. ein Angebot mit technischen Details und noch so komplizierten Regelungs- und Armaturen-Beschreibungen überreicht. Hand aufs Herz: Was soll er damit? Soll er erkennen, dass die Armatur deshalb so teuer ist, weil man sie so umständlich beschreiben kann? Kunden sind heute längst weit davon entfernt, sich solche Fachchinesisch-Kurse gefallen zu lassen. Deshalb ist auch im Angebot eine Sprache wichtig, die das Bedürfnis der Kunden anspricht – wie schon gesagt: Einen Heizkessel will niemand, was man will, das ist Wärme.

## Service-Wüste Deutschland

Wärme muss aber nicht nur die Kunden-Assoziation sein, wenn es um einen Heizkessel geht; „Wärme“ ist das Zauberwort im Umgang mit der Klientel. Und das bedeutet, dass sich der Betrieb auf den Kunden einstellen muss – und nicht umgekehrt. Genau diesen Punkt haben zahlreiche Dienstleister in Deutschland noch immer nicht begriffen. Beispiele dafür finden sich überall. In einer Cafeteria wurde mir demonstrativ fünf Minuten vor

der Öffnungszeit die Bedienung verwehrt – ich sei zu früh dran und müsse mich noch gedulden. Gut, ich war zu früh da. Aber warum man mich fünf Minuten zu früh nicht bedienen konnte, habe ich bis heute nicht verstanden. Und in einem Hotel wurde mir die Übermittlung eines Telefax mit der Aussage verwehrt, dass man schließlich nicht die Post sei. Dabei stand das Gerät einsatzbereit auf dem Tresen – und bezahlt hätte ich die Faxerei als zusätzliche Serviceleistung auch – gerne sogar. Nur: Es ging eben nicht. Das ist Deutschland. Genau



Rücksichtsvolle Arbeitsausführung trägt sehr zur Kundenbegeisterung bei



**Zur Höflichkeit zählt auch, dass der Kundendienst pünktlich zum vereinbarten Zeitpunkt beim Kunden ist**

in diesem Verhalten liegt die Chance eines Spitzenbetriebes zu einer Oase zu werden. Eine Focus-Studie belegt: 80 % der Kunden bemängeln, dass die Verkäufer mehr am schnellen Umsatz als an der Zufriedenheit der Kunden interessiert sind. 33 % der Kunden ärgern sich darüber, dass der Handwerker den vereinbarten Termin nicht pünktlich einhält. Dabei erwarten 99 % der Kunden von Handwerkern die rechtzeitige Information bei Nichteinhaltung von Terminzusagen, 98 % richtige und vollständige Ausführung von Reparaturaufträgen beim ersten Mal, 98 % uneingeschränkte Verständlichkeit von Rechnungen, 94 % einen zugesagten Rückruf innerhalb von 24 Stunden, 94 % eine Beschwerdeantwort innerhalb einer Woche, usw. Hier wird deutlich, dass nicht nur die eigentliche Dienstleistung, sondern vor allem das Drum und Dran für den Kunden entscheidend ist.

## Nicht zufrieden stellen – begeistern

Statistiken belegten, dass unzufriedene Kunden ihre Meinung im Durchschnitt siebenmal weitersagen; aber nur jeder zehnte unzufriedene Kunde beschwert sich tatsächlich direkt bei dem Unternehmen. Zufriedene Kunden hingegen sagen durchschnittlich nur dreimal ihre positive Meinung weiter. Sind also 100 Kunden mit der Dienstleistung unzufrieden, so erfährt der Betrieb lediglich von zehn Klienten deren Unmut. Das bedeutet, dass 90 Kunden sich nicht beim Unternehmen beschweren, sondern ihre schlechte Meinung sieben Freunden oder Bekannten weitererzählen. Und das macht schon sage und schreibe 560 negative Aussagen. Das ist die Rache der unzufriedenen Kunden. In meinem Betrieb gibt es seit Jahren eine einfache Regel: „Der Chef ist der Kunde.“ Nur der Kunde kann die Lohntüte füllen – oder nicht. Er kann neue Arbeit zu uns oder woanders hin bringen. Er kann uns empfehlen und so für weitere neue Arbeit sorgen. Der Erfolg unseres Unternehmens ist unmittelbar mit der Zufriedenheit unserer Kunden verbunden.

Allerdings ist ein zufriedener Kunde nicht automatisch ein Stammkunde. Er lässt sich immer noch durch Empfehlungen „verführen“ und holt auch woanders Angebote ein. Deshalb darf sich ein Spitzenunternehmen nicht den zufriedenen Kunden zum Ziel setzen. Auf das, was die Arbeit des Betriebes abzielen muss, ist der begeisterte Kunde. Zufrieden ist ein Kunde, wenn die Arbeit reibungslos abgelaufen ist und das gewünschte Arbeitsergebnis erreicht wurde. Es ist das, was der Auftraggeber erwartet hat, also eine Selbstverständlichkeit. Begeistern kann man einen Klienten, wenn er weit mehr bekommt. Dieses „Mehr“ muss für den Kunden so wichtig werden, dass er darauf nicht verzichten möchte. Ist das erreicht, ist das Unternehmen für den Kunden einzigartig und nicht mehr austauschbar geworden.

## Das entscheidende Etwas

Um seine Kunden zu begeistern, ist allerdings ein geradliniger Weg erforderlich. Zuerst sind die Voraussetzungen unbedingt zu erfüllen, die ein Kunde von einem Unternehmen bei der Ausführung einer Arbeit erwartet. Die gute technische Ausbildung der Mitarbeiter, die gute Ausführungsqualität, Pünktlichkeit, Sauberkeit und Ordnung am Arbeitsplatz, sind heute Grundvoraussetzungen, so genannte Basisanforderungen. Von einem guten Betrieb erwartet der Kunde darüber hinaus Eigenschaften wie z. B. Terminierung nach Kundenwunsch, Termineinhaltung, präzise Arbeitsvorbereitung und Berücksichtigung von speziellen Kundengepflogenheiten, genaue Arbeitsberichte des ausführenden Mitarbeiters, Hinweise auf Energieeinsparmöglichkeiten, präzise und nachvollziehbare Rechnungen. An solche „Extras“ gewöhnt sich die Stammkundschaft allerdings schnell. Dass unser Monteur termingerecht erscheint, erwartet man von Brüning ganz einfach. Folglich muss man immer wieder mit neuem Kundennutzen auftrumpfen. Nutzen, mit dem der Kunde nicht rechnet und der ihn folgerichtig begeistert. Das können Klei-

nigkeiten sein: Die Kundin ist begeistert, wenn sich der Monteur Überziehschuhe anlegt um eine Verunreinigung der Teppiche zu vermeiden. Und der Werkzeugkoffer wird selbstverständlich nur auf gummierten Arbeitsunterlagen oder Filzdecken abgesetzt. Allerdings gilt auch hier: Beim nächsten Einsatz geht der Kunde schon davon aus, dass der Monteur die Teppiche schont. Also müssen immer neue Zusatznutzen entwickelt werden, die er nicht erwartet. So hat er das Gefühl, man hat sich wieder etwas einfallen lassen, das ihm Nutzen einbringt.

## Der Faktor Mensch

Wer gewinnen will, der sollte sich nicht scheuen, neue Wege der Kundenbegeisterung zu suchen. Hier können Kleinigkeiten nachhaltig positive Wirkung hervorrufen. So verteilen die Monteure in der Vorweihnachtszeit Schokoladen-Nikoläuse. Und der Kundendienstmann nimmt im Winter morgens zum ersten Kunden frische Brötchen mit. Dank EDV entgeht uns auch kein Geburtstag eines Stammkunden. Und die Glückwünsche, die ausgesprochen werden, sagen zwischen den Zeilen viel mehr: „Lieber Kunde, du bist wichtig für mich. Und nicht nur als Kunde, sondern vor allem als Mensch!“ Bei den Kunden, bei denen diese Botschaft angekommen ist, hat man es geschafft. Hier ist man angekommen im Bereich der begeisterten Kunden, die dann etwas ganz Besonderes zurückbringen. Anerkennung auf voller Linie mit allen was dazu gehört: persönliche Wertschätzung, aktive Begeisterung, persönliches Interesse an allen Mitarbeitern von Mensch zu Mensch, lukrative Aufträge, reichlich Geld und vor allem Erfolg.

**D**as Unternehmen von Bernd Brüning ist ein Beispiel dafür, dass die beschriebene Kundenstruktur erreichbar ist. Voraussetzung dafür ist es, das Unternehmen selbst für diesen Weg fit zu machen. In diesem und in den acht vorangegangenen Teilen beschrieb Brüning seine persönliche „Schritt-für-Schritt-Strategie“. In der nächsten SBZ-Ausgabe fasst er abschließend die Schritte zum Erfolg zusammen und verrät, auf was bei der Zukunftsplanung eines erfolgreichen Unternehmens zu achten ist.



Unser Autor **Bernd Brüning** berichtet exklusiv für die SBZ, wie er den Betrieb seines Vaters zum Top-Unternehmen umstrukturiert hat. Sein 27-köpfiges Team hat beispielhaften Anteil am Erfolg. E-Mail: bernd.brue ning@bruening-bad.de