

# Kundenorientierung

## Die Momente der Wahrheit

von Thomas Peltzer

„Na, Ihr ward doch gestern in dem neuen Restaurant. Wie ist es denn da?“

„Ach, das Essen ist eigentlich ganz gut. Aber die Bedienung war total schlecht. Die waren auch völlig gestresst. Wir haben ewig lange gewartet, auch auf die Getränke. Ich glaube nicht, dass wir noch mal hingehen. Ich kann's nicht empfehlen.“

Dieses Beispiel zeigt, dass es nicht allein das Produkt ist, mit dem der Kunde beim Einkauf in einem Geschäft zufrieden ist. Die Qualität der Produkte setzt er sogar als selbstverständlich voraus wenn er in ein Fachgeschäft geht.

Was Kunden an einer Einkaufsstätte zufrieden oder unzufrieden macht, ist *wie* sie den Einkauf erleben. Die Zufriedenheit mit dem Produkt kommt erst *nachher*, im Gebrauch.

Die emotionale Bindung an ein Geschäft erfolgt über das *Gefühl* mit dem die Kunden die Servicequalität, die "Bedienung" eines Geschäftes erleben und erfahren. Etwa 86% aller Gründe, die Einkaufsstätte zu wechseln liegen in menschlichen und zwischenmenschlichen „Fehlern“ und der folgenden Unzufriedenheit.

Nur zufriedene Kunden kommen wieder und empfehlen aktiv weiter.

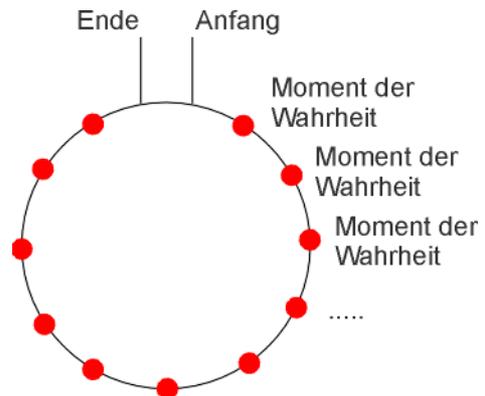
Es ist zu beachten, dass Mitarbeiter und Kunden ganz unterschiedliche Wahrnehmungen des Geschäftes haben. Die MitarbeiterInnen erleben den Laden als eine Kontinuität, eine täglich wiederkehrende Routine von Abläufen und Handlungen, die als stimmig und sinnvoll erlebt werden. Gewohnheiten werden nicht in Frage gestellt.

Der Kunde hingegen erlebt seinen Gang durchs Geschäft nicht als Kontinuität. Er nimmt blitzartige Momenteindrücke wahr. Aus dem Mosaik zahlreicher solcher Momentaufnahmen setzt sich das Gefühl von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zusammen.

Diese Eindrücke heißen im amerikanischen MOT'S, "moments of truth" (Momente der Wahrheit). Momente der Wahrheit sind jede Gelegenheit, bei der ein Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt tritt, und einen Eindruck vom Service erhält. MOTS sind Wirklichkeiten, die wirken. Einmal geschaffen, sind sie nicht mehr auszulöschen.

Einen Kunden nicht zu beachten ist ein MOT. Nachher zu sagen, es tue einem leid, ist auch ein MOT. So zu tun als wäre nichts gewesen ebenfalls. Ein strahlendes Lächeln zur Begrüßung ist ein MOT, ebenso wie schmutzige Fingernägel, oder Kehrlicht und Kartonagen auf dem Fußboden. Das Personal beim Betreten des Ladens nicht als solches zu erkennen ist

ein MOT, Wartezeiten sind ein MOT, vom Kunden wahrgenommene gute oder schlechte Laune des Personals sind MOTS.



Momente der Wahrheit des Kunden bei Ladenbesuch. Als Ladner erleben Sie das Geschäft täglich als kontinuierliche „Linie“. Der Kunde nimmt vom Betreten bis zum Verlassen des Geschäftes Momentaufnahmen (rote Punkte) wahr.

Für die Kundenorientierung eines Geschäftes bedeutet das: eine kleine Ursache kann in der Wahrnehmung der Kunden eine große Wirkung haben. Oder wie es in alten chinesischen Texten heißt: nur die Breite eines Haares, und Himmel und Erde sind getrennt. Das heißt im Geschäftsalltag: eine Unaufmerksamkeit, eine Laune, ein Patzer, eine falsche Bemerkung, und der Neukunde ist möglicherweise verspielt.

Eine Testkäuferin (= Neukundin) fragte bei einem Testkauf den an ihr vorbei eilenden Verkäufer, was denn an den Bioeiern so teuer sei. „Denken Sie doch mal an die armen Hühner“, sagte er im Vorbeigehen. Wir mögen beim Lesen lachen. Als Moment der Wahrheit ist die Situation jedoch nicht geeignet, eine Neukundin zu überzeugen und zu gewinnen. Denn: *der erste Eindruck prägt, der letzte Eindruck bleibt.*

Ein Kunde wartet an der „leeren“ Käsetheke und fragt: „Bedient denn hier keiner beim Käse?!“ Der Kunden-MOT sagt: „Ich muß hier selbst handeln, sonst bekomme ich keinen Käse verkauft. Schlechter Service!“ Im Discounter erwartet man nichts anderes. Im Fachhandel hingegen enttäuschen solche Vorkommnisse.

Was bedeuten die Momente der Wahrheit für den Alltag mit den Kunden?

Es bedeutet, *jeden* Augenblick als eine Chance zu begreifen, gute oder schlechte Servicequalität zu repräsentieren. Es bedeutet *jeden* Moment wach, achtsam, freundlich und zugewandt zu sein. Es bedeutet, *jeder* Augenblick entscheidet in seiner Konsequenz über Gewinn und Verlust, Erfolg oder Mißerfolg.

In Seminaren zur Kundenorientierung möchten an dieser Stelle einige TeilnehmerInnen immer wieder eine Lanze brechen „für die schlechten Tage, die man ja einfach auch mal hat“. Oder „wenn ich mal schlecht drauf bin, kann ich mich doch nicht den ganzen Tag verstellen.“

Doch, das kann man! Man kann „gute Tage“ lernen. Vor allem, wenn ich das Verkaufen zu meiner Profession machen will. Ein Trick mit dem man arbeiten kann ist: wenn Du einen schlechten Tag hast, dann tu so, als hättest Du einen guten Tag. ("If you can't make it fake it").

Die Psychoneuroimmunologie zeigt: halte das 15-20 Minuten durch, und Dein gesamtes Hormonsystem stellt sich von Frust und Depression auf Wachheit und Freude an der Herausforderung ein.

Aber der Holzweg ist leider tief ausgefahren...

Schlechte Laune und „schlecht drauf“ hat andere Konsequenzen als „guter Dinge sein“ und sich freundlich fühlen. Es konstituiert völlig unterschiedliche Momente der Wahrheit, nämlich geschäftsschädigende und geschäftsfördernde.

In einem Servicekreislauf vom Betreten bis zum Verlassen des Geschäftes sammelt der Kunde an verschiedenen Stellen MOT-Eindrücke, und danach weiß er „vom Gefühl her“ ob er noch einmal wiederkommt oder nicht.

Immer noch begegnet es Kunden, dass keine Kartenzahlung möglich ist. Im Bild des Kunden ist ein Fachgeschäft ein Geschäft, das diesen Service *selbstverständlich* bietet. Ich selbst habe schon auf Reisen in andere Städte in Bioläden haltgemacht, froh vor der Weiterfahrt noch einkaufen zu können. An der Kasse musste ich dann meinen Warenkorb stehen lassen. „Leider“ ist Kartenzahlung „noch“ nicht möglich.

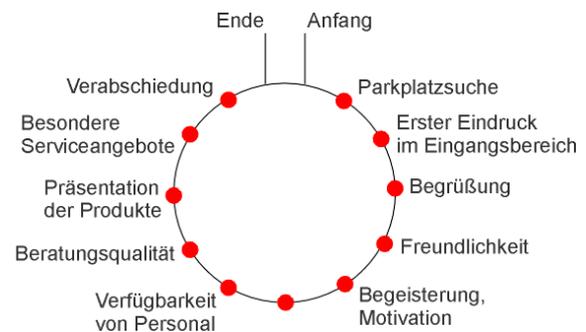
Auch das ein "bitterer" Moment der Wahrheit.

Was können Sie mit den Moments of Truth anfangen?

Sie können sich und dem Team klarmachen, das jeder Augenblick zählt, jeder Blick, jede Geste, jedes Wort. Mit jeder noch so kleinen Handlung erschaffen wir wahrnehmbare Wirklichkeit.

Das vielzitierte *Hier und Jetzt* wird zum Servicebarometer.

Halten Sie in Ihrem Geschäft die Augen auf für Dinge, die den Kunden MOTs liefern: Ordnung - Unordnung, Sauberkeit - Schmuddelligkeit (der Kunde weiß nicht, das *gleich* noch geputzt wird. Er sieht den Schmutz *jetzt!*). Wartezeiten - zügige Abwicklung, Begrüßt werden - nicht beachtet werden...



Machen Sie sich selbst einmal deutlich, an welchen Punkten Ihre Kunden „Momente der Wahrheit“ erleben, die ihn entweder binden, oder nicht mehr wiederkommen lassen.

Die Methode, die die Momente der Wahrheit am deutlichsten widerspiegeln sind die *Testkäufe*. Konkrete „Neukunden“ geben detailliert ihre konkreten Eindrücke zu konkreten Erlebnissen mit konkreten VerkäuferInnen wieder. Im Resümee sind manche Testkunden absolut zufrieden und werden das Geschäft aktiv weiterempfehlen. Kundenzufriedenheit wie -unzufriedenheit liegen in Ihrer Hand, und der Ihres Teams!

*Der Zen-Meister Ikkyu hatte Besuch von einem hohen kaiserlichen Beamten, der mit ihm ein Gespräch über den „Weg“ suchte. Nach dem Gespräch bat der Beamte den Meister, wie damals üblich, um eine Kalligraphie, die die Essenz seiner Lehre beinhaltete. Ikkyu griff zu Tusche und Pinsel, und schrieb groß das Schriftzeichen für „Achtsamkeit“. Der Beamte war noch nicht zufrieden und forderte Ikkyu auf, noch etwas hinzuzufügen. Der Meister nahm erneut den Pinsel und schrieb „Achtsamkeit. Achtsamkeit“. Der Beamte wurde zornig: „Ihr seid ein großer Meister und ich ein wichtiger hoher Beamter! Ich fordere von Euch dass Ihr mir mehr mit auf den Weg gebt, als nur diese beiden Worte!“ Ikkyu ergriff lächelnd den Pinsel und schrieb: „Achtsamkeit, Achtsamkeit, Achtsamkeit.“*

Zen

### Thomas Peltzer

leitet Managementseminare und ist freier Mitarbeiter der wob Hartmann Unternehmensberatung. Er leitet Seminare und Inhouse-Schulungen im Bereich Kundenorientierung; verbessert die Kundenorientierung durch Testkäufe; unterstützt soziale Entwicklungsprozesse in Organisationen durch Führungstraining, Supervision, Coaching und Organisationsaufstellungen.

Tel.: 0212 – 2 59 10 82

Email: [info@thomas-peltzer.de](mailto:info@thomas-peltzer.de)

