

---

# 1 Statt einer Einleitung: Das Märchen vom König Kunde

Einmal vor langer Zeit, wann genau weiß heute niemand mehr zu sagen, kam ein Weiser auf die Idee, dass Kunden-Menschen eigentlich Könige sein sollten oder zumindest als solche behandelt werden müssten. Dies würde unweigerlich dazu führen, dass sich die Kunden-Menschen gut behandelt fühlen und ihren Einkauf immer wieder dort vornehmen würden, wo sie so königlich bedient wurden. Der Weise zog mit dieser „König-Kunde-Idee“ aus und verbreitete die frohe Botschaft nah und fern, und schon bald gab es viele Kaufleute, welche die Geschichte glaubten und sich vornahmen, ihre Kunden gar königlich zu umwerben. Alsbald stellte sich aber ein dramatisches Problem ein, und eine große Frage drängte sich auf: Wie behandelt man eigentlich einen König?

Da es auf der Welt recht wenig Könige gab und nur geringe Erfahrungen im Umgang mit ihnen vorlagen, griff man auf das zurück, was allgemein logisch klang: Könige werden demütigt, untertänigt und zuvorkommend bedient und umschmeichelt.

Diese einfache Handlungsanweisung musste nur noch dem Dienervolk im Verkauf vermittelt werden. Dafür ließ man sich gar vieles einfallen. Zum Beispiel Merksätze wie: „Denke immer daran, dass der Kunde der wichtigste Faktor im Unternehmen ist – er bringt das Geld – er erhält deinen Arbeitsplatz“, oder: „Der Kunde ist nicht nur König – er ist Gott, denn er entscheidet über Leben und Tod des Unternehmens.“

Da wunderte es nur, dass trotz dieser frohen Sprüche die Diener im Service immer aufsässiger wurden. Sie flüchteten und verbargen sich vor dem König, wo sie nur konnten.

Diejenigen, die nicht weglaufen konnten, z. B. weil man sie in Boxen an der Kundeninformation eingesperrt hatte, zeigten ihren Widerstand auf andere Weise. Sie hängten launige Merksprüche auf wie: „Ich bin hier auf der Arbeit und nicht auf der Flucht“, oder: „Fragen Sie ruhig: Einfache Fragen kosten 2 Euro, überflüssige Fragen 10 Euro und dumme Fragen 20 Euro“. Der König-Kunde wurde das meistgefürchtete Wesen der Handelswelt.

Abends, wenn die Kinder der Diener im Service nicht einschlafen wollten, sagte man ihnen: „Wenn du jetzt nicht gleich schläfst, hole ich einen Kunden!“ Da fühlten sich die Kinder genauso unwohl wie tagsüber ihre Eltern und schließen zwar nicht ein, aber waren doch wenigstens nur noch still und leise zornig, genauso wie tagsüber ihre Eltern. Sie schworen sich, niemals dem Dienervolk im Service beizutreten, denn sie lernten früh, dass man dem König-Kunde nie zu nahe kommen sollte. Die Herren des Dienervolkes waren darüber erzürnt und unglücklich, denn sie vermuteten, dass sich der König-Kunde ganz von ihnen abwenden könnte, und sie ließen viele Weise kommen, die ihnen Weises sagen sollten.

In der Mitte des Geschehens aber stand der einsame König-Kunde, den niemand jemals gefragt hatte, ob er eigentlich König sein wollte. Und wenn wir nichts dagegen tun, dann steht er da noch heute.

---

## 2 Die Ausgangslage

Das Thema Kundenorientierung ist ein Dauerbrenner, ein Reizthema, ein Thema, das verzweifelt und ratlos macht und bei dem sich die Diskussion im Kreis dreht – aber auf alle Fälle ist es ein wichtiges Thema. Diese Aussage, dass Kundenorientierung ein wichtiges Thema sei, wird meistens einfach aufgestellt und genauso einfach hingegenommen. Häufig wird diese Aussage dann noch unterlegt mit einer Flut an negativen Beispielen zur Kundenorientierung und einer großen Klage über mangelnde Dienstleistungsmentalität.

Wir haben uns für dieses Buch vorgenommen, diesen Weg einmal *nicht* zu gehen. Sicher, Sie werden uns dabei ertappen, dass wir doch an einigen Stellen ein wenig klagen und negative Beispiele bringen, aber wir versprechen, dass wir uns auf wenige Stellen beschränken und uns vorher überlegen, ob dies wirklich notwendig ist. Wir möchten auch etwas anders als üblich beginnen. Wir gehen nämlich nicht davon aus, dass Kundenorientierung einfach so und an sich wichtig ist. Kundenorientierung ist nur dann ein wichtiges Thema, wenn sie praktische Relevanz für die Steuerung von Unternehmen und vor allem für den Erfolg von Unternehmen besitzt. Um diesen Ansatz zu verdeutlichen, wollen wir zunächst überlegen, wie sich heute unser Wettbewerbsumfeld gestaltet.

### 2.1 Wie gestaltet sich eigentlich der Wettbewerb?

Wäre die Unternehmenswelt wie Fußball, würde man sagen: „Das Spiel ist athletischer geworden.“ Es gab Zeiten, da haben die Großen die Kleinen gefressen. Später waren es die Schnellen, die sich an den Langsamen gütlich getan haben. Heute verzehren die Profis die Amateure.