

Jörg Winter

Der Kunde ist Gast

Edition Buchhandel Band 10

Herausgegeben von Klaus-W. Bramann

Jörg Winter

Der Kunde ist Gast

**Engagiertes Verkaufen im kundenorientierten
Buchhandel**

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

: Bramann

Inhalt

Vorwort	7
Kundenbindung in chaotischen Märkten	13
Basisleistungen	14
Der Zugang zum Buffet	18
Die Party	25
Der erste Kontakt	25
Das Kundengespräch – ein Parcours mit Hindernissen	31
Der souveräne Umgang mit dem Preis	35
Zusatzwünsche erfüllen – das Dessert	39
Bestellen oder Alternativen zeigen	41
Die Verabschiedung	43
Die Gastgeber meistern Schwierigkeiten	45
Reklamationen und Beschwerden	45
Umgang mit Stresskunden	51
Umgang mit dem Telefon	56
Die Gastgeber stehen für den Erfolg der Party	61
Die innere Einstellung	62
Ihr Unternehmens-Knigge	63
Kleider machen Leute	63
Ästhetik	65
Körpersprache	66
Der Tag nach der Party – Kater oder Aufbruchstimmung	69
Merksätze auf einen Blick	71

Vorwort

Der Kunde ist König symbolisiert im modernen Konsum-Zeitalter nahezu unverändert den Idealzustand einer korrekten Kundenbeziehung. Zahlreiche Einflüsse behindern jedoch die Alltagstauglichkeit dieser Vorgabe. In Zeiten schwindender Umgangsformen beklagen zunehmend MitarbeiterInnen im Verkauf kantige Manieren bis hin zu persönlich empfundenen Angriffen – ein eher unkönigliches Betragen der Kundenschaft. Zudem suggeriert das Königsbild allzu schnell eine Rollenverteilung, die auf Seiten der MitarbeiterInnen im Verkauf eine unterwürfige Haltung des Untertanen, Dieners, im besten Fall Hofnarren führt. Auch wenn eine solche Rollenzuordnung nicht bewusst reflektiert wird, wirkt sie dennoch unbewusst und sorgt für eine Art Abwehrhaltung und in zahlreichen Fällen für eine gebremste Servicementalität.

Zeitgemäßer erscheint ein partnerschaftliches Modell mit unverkrampften Verhaltensformen auf beiden Seiten. *Der Kunde ist Gast* – ursprünglich entwickelt für Disneyland, Orlando – hat sich in den vergangenen Jahren als angemessene Metapher im Einzelhandel etabliert. Im Mittelpunkt steht das Motiv der gelebten Gastfreundschaft. Konsequenterweise nimmt der einzelne Mitarbeiter bzw. das gesamte Team die Rolle des Gastgebers ein. Gast und Gastgeber bewegen sich auf einer gemeinsamen Bühne gleichberechtigt und respektvoll gegenüber dem jeweils anderen. Der Gast genießt das Recht einer zuvorkommenden Behandlung, zudem Freundlichkeit und Aufmerksamkeit und im Bedarfsfall ein über das Soll hinausgehendes Engagement. Die Beziehung Gast-Gastgeber wird durch ein Korrektiv in der Balance gehalten, indem Gäste sich an unausgesprochene oder auch zunehmend ausgesprochene Spielregeln halten, die den *Partyverlauf* nicht stören. So können im Verkaufsallday anmaßende Verhaltensweisen und auch persönliche Angriffe konsequent behandelt werden.

Das vorliegende Buch skizziert praxisnah, wie das Leitbild **Der Kunde ist Gast** mit Leben erfüllt werden kann. Maßstab und Ziel bleibt dabei stets

die radikale Kundenorientierung. Ein wenig martialisch klingend ist der Begriff der radikalen Kundenorientierung geeignet, die betrieblichen Kräfte zu bündeln und im unübersehbaren Produkt- und Servicewettbewerb praktikable Wege zur Kundenbindung zu erzielen. Die vorliegenden Beispiele basieren auf der Trainings- und Beratungspraxis des Autors – in erster Linie aus dem Bucheinzelhandel. Die dabei vorgestellten Grundprinzipien und Handlungsanleitungen können mit ein wenig Phantasie problemlos auf große Teile des Fachhandels übertragen werden.

Nichts ist so beständig wie der Wandel

Welche Zukunft hat der Buchhandel? Wie werden sich Städte und ganze Regionen entwickeln? Welche Perspektiven hat der Handel, wenn sich Kunden zunehmend dem Internet zuwenden? Und zugleich: Worin liegen die Chancen im Zeitalter der Digitalisierung? Solche Fragen fordern den Handel zu einem neuen Denken auf, sich in einer Welt des permanenten Wandels zu entdecken. Dafür braucht es die Fähigkeit, Verunsicherungen durch klaren Verstand zu bändigen, denn wie so oft ist der Blick in die Glaskugel von Ängsten und – brisant – von der Meinung anderer getrübt. Wenn es jedoch gelingt, Ängste und Sorgen hinter sich zu lassen und möglichst sachlich auf das tatsächliche Geschehen zu blicken, kann aus der Vogelperspektive Folgendes beobachtet werden.

Erstens: Es hat sich eine **sichtbare Koexistenz stationärer und online geprägter Handelsformen** eingeschpielt. Ein reiner Kannibalismus des Internets zulasten des stationären Handels ist für gut positionierte Einzelhändler ausgeblieben, wobei ›gut positioniert‹ hierbei das Schlüsselwort ist.

Zweitens: Die **Standortqualität** ist für Wachstumsperspektiven so wichtig geblieben wie sie schon immer gewesen ist. In diesem Punkt geht die Schere auseinander. Gut frequentierte Lagen in einem gesunden Einzelhandelsumfeld mit Flanierqualität zeigen sich eher stabil. Leerstände dagegen beeinträchtigen gut geführte Betriebe genauso wie sich ändernde Laufwege, die sich beispielsweise durch neue Einkaufszentren ergeben. Ein ähnliches Handicap für die Attraktivität eines Standortes können inaktive Einzelhändler im unmittelbaren Umfeld sein. ›Buy local‹ als Initiative für eine Art Bewusstseinsweiterung der Kundschaft stößt an diesem Punkt an eine ernstzunehmende Grenze.

Drittens: Die **demografische Entwicklung** lässt erkennen, dass an manchen Standorten die Kundschaft überaltert ist und mancherorts schlicht wegstirbt. Eine rückläufige Kundenfrequenz hat also nicht zwingend etwas mit einem geänderten Konsumverhalten zu tun.

Viertens: In ähnlicher Weise führen uns ganze Regionen in unserem Land vor Augen, dass die **verfügbare Kaufkraft** sehr verschieden verteilt sein kann. So liefern so genannte ›Speckgürtel‹ am Rande von Ballungsräumen, beispielsweise im Rhein-Main-Gebiet, im Großraum Stuttgart oder südlich von München, andere Perspektiven als strukturschwache Gebiete in Mecklenburg-Vorpommern. Sollten die aktuellen Prognosen eintreten, so werden die Metropolen an Zuzug gewinnen und ländliche Bezirke den Preis dafür bezahlen.

Diese ausgewählten Aspekte verdeutlichen, dass erfolgreiches Agieren nicht nur vom Geschick der Unternehmer abhängt, sondern im Kontext übergeordneter Rahmenbedingungen zu sehen ist. Mit dem vorliegenden Buch widmen wir uns nicht der unternehmerischen Entscheidung, an welchem Standort oder mit welchem Geschäftsmodell der Markt erobert werden soll. Es geht vielmehr darum, was für eine professionelle Buchhändlerarbeit jeden Tag bewusst getan werden kann, um unabhängig von den oben skizzierten Rahmenentwicklungen eine optimale Attraktivität der Buchhandlung zu erreichen. Unter dem Leitbild **Der Kunde ist Gast** wird das eigene Rollenverständnis reflektiert. »Wie möchte ich als aufmerksamer Gastgeber sein?« zieht sich als Frage durch alle Seiten. Doch schauen wir zunächst auf einige zentrale Begriffe und Zusammenhänge, die für eine stabile Kundenbindung nützlich sind.

Aufenthaltsqualität

Unsere Kunden wollen sich wohlfühlen. »Was können wir tun, damit es unseren Kunden gut geht?« ist eine zielführende Frage, die unseren Blick auf das Wichtige lenkt. Der Raum und das Raumgefühl gehören zu den Merkmalen, die den stärksten Unterschied zum Internet und auch zu Wettbewerbern ausmachen. Die Raumerschließung, die Warenpräsentation, Sauberkeit, Ordnung, jeder einzelne im Team mit seinem individuellen Verhalten – all das gehört auf den Prüfstand. Hier ist Professionalität statt Amateurhaltung gefragt. Alle Fähigkeiten dazu sind erlernbar.