

Nils Hafner



Die Kunst der Kundenbeziehung

Die besten Ratschläge für ein langfristig profitables CRM

2. Auflage



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

smARt lesen – Augmented Reality by Haufe



Mit der App smARt Haufe wird Ihr Fachbuch interaktiv!

Mit der App können Sie digitale Zusatzinhalte wie Hörbeispiele, Checklisten u.v.m. zu Ihrem Buch abrufen. Der Content wird Ihnen direkt auf Ihrem mobilen Endgerät angezeigt. Sie können ihn abspeichern und jederzeit – auch ohne dass Ihnen das Buch vorliegt – erneut öffnen.

So einfach geht's:

1. App herunterladen

Laden Sie die kostenlose App „smARt Haufe“ im App-Store (iOS oder Android) auf Ihr Smartphone oder Tablet.

2. Buch auswählen

Wählen Sie in der App die Funktion „Scannen“ und anschließend Ihr Buch aus.

3. Seiten im Buch scannen

Scannen Sie nun die gewünschte Seite mit der App.

Alle Bilder mit Zusatzcontent sind mit diesem Icon gekennzeichnet:



4. Digitalen Content nutzen

Der hinterlegte Content wird nun angezeigt.

Testen Sie die App gleich hier an diesem Bild oder an der Buchvorderseite!



Mehr erfahren auf: www.haufe.de/smart

Die Arbeitshilfen zum Download finden Sie auch auf: <http://mybook.haufe.de>

Buchcode: VID-5876

Die Kunst der Kundenbeziehung

Nils Hafner

Die Kunst der Kundenbeziehung

> 3 Zeilen Abstand

>

Die besten Ratschläge für ein langfristig profitables CRM

>

2. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-11703-3 Bestell-Nr. 10433-0002

ePub: ISBN 978-3-648-11704-0 Bestell-Nr. 10433-0101

ePDF: ISBN 978-3-648-11705-7 Bestell-Nr. 10433-0151

Nils Hafner

Die Kunst der Kundenbeziehung

2. Auflage 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Lektorat: Vera Hermes, Journalistin, Aumühle bei Hamburg

Art Buying: Guter Punkt GmbH, München | www.guter-punkt.de

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage 2017: Was ist ein nützlicher Ratschlag? Und warum gebe ich ihn?	11
Vorwort zur 2. Auflage 2019: Was Sie nun zusätzlich erwartet!	14
Kapitel 1: Geschichten und Ratschläge zum Zustandekommen von Beziehungen	17
Was sind Beziehungen? Und wofür braucht man die eigentlich?	18
Profitabler Partner – Nicht König!	21
Irgendwas mit Marketing – Über die Berufsbilder eines kundenorientierten Unternehmens	25
Spurwechsel – Bitte anzeigen!	28
Sympathisch und kompetent – Denn nur die wenigsten kaufen aus Mitleid bei Ihnen!	30
Wenn der Beziehungsstatus plötzlich »Sklave« lautet	32
Vertrauen ist der Anfang von allem – Über die Kunst partnerfähig zu sein	36
Kundenvertrauen nachhaltig (wieder)herstellen – Drei wichtige Gedanken	39
Kundenmanagement als Umsetzung von Wissen und Können	41
Wer will eigentlich eine Beziehung mit jemandem, der nicht lernfähig ist?!	43
Wieso haben Kunden eigentlich Erwartungen? Wie können sie nur?!	47
Alter Falter – Warum sich Beziehungen mit der Zeit verändern	50
Kapitel 2: Geschichten und Ratschläge zum strategischen Kundenmanagement	53
Komplexität – Reduzieren und wieder aufbauen!	54
Marketing allein genügt nicht mehr – Warum Empfehlungen das Maß der Dinge werden	57
Merke Airberlin was? Warum Werbung ohne Kundenerlebnis nicht funktioniert	60
Die Kundenerlebnisgeschichte – Das Storytelling des Kundenmanagements!	63
Wer Visionen hat, der soll zum Arzt gehen!	65
Was Ziele auszeichnet – Die Weisheit der Edamer Mieze!	67
Erfolgsmessung des CX Managements – Ist der NPS wirklich die Masterkennzahl?	69
Außen fächern, innen bündeln – Herr Henn hat wenig überraschenderweise Recht	73

Omnichannel ist Bullshit – Eine Business-Polemik	76
IMPACT als Daumenregel – Wie Touchpoints wirklich berühren	80
Instrumente aus dem Mittelalter – Warum Powerpoint für die Customer Journey einfach nicht taugt!	84
Vorne im Flugzeug – Warum jedes Contact Center ein Cockpit haben sollte ..	86
Kapitel 3: Geschichten und Ratschläge zum analytischen Kundenmanagement	89
Das Jajaja und Neeneene der Kundenbeziehung	90
Das Schließen der Wissenslücke ist eine reine Handwerksaufgabe!	93
Kanalfehler – Warum fehlerfrei zu langweilig ist	97
Von Online zu Offline als neuer Normalzustand!	100
Der Weg zum Kern der Persönlichkeit – Warum wir nie alle Informationen auf einmal bekommen	103
Facebook, Cambridge, DSGVO – Über den Unterschied von Beziehungen und Daten	105
Treat different customers differently – Wie man unterschiedliche Kunden unterschiedlich behandelt	110
Die drei Dimensionen der Kundenbewertung – Warum zu einfach einfach falsch ist!	112
Man kann eine Beziehung auch totquatschen – Warum »next best action« sinnvoll ist	115
Von Fremden und Kletten – Herr Puvogel tobt!	118
Voice Analytics – Was unsere Stimme über die Beziehung verrät	120
Frau Puvogel brüht auf!	123
Kapitel 4: Geschichten und Ratschläge zum operativen Kundenmanagement	127
Ich sag »Captain«, er sagt »What?« – Über Sprache im Kundenmanagement	128
Michelangelo lebt – Wie Kundenberührungen zustande kommen	131
Content is King – But Context is Key	134
Social Media ist wie eine Party – Sponsoring auch!	136
Der Kennerblick aufs »V« – Warum die Salespipeline Controller glücklich macht	139
Weg damit – Welche Kunden muss ich eigentlich unbedingt loswerden?	141
Loyalität 2.0 – Warum Service-Abos das neue Punktekonto sind	145
Irritierend wertvoll – wo wertvolle Gespräche bleiben	148

Weiterverbindung im Kundenservice – Nervt brutal, ist aber super!	152
Mal kreuzweise – Was man auch aus Dialogen machen kann	155
Frau Puvogel macht Pong!	158
Beschwerden als Chance – geht das eigentlich?	161
Friede, Freude, Eierkuchen – Warum Kundenpartnerschaften ohne Konflikte gar nicht denkbar sind	163
Einführungstag – Frau Puvogel denkt nach!	165
So eine App müssen Sie erst mal finden! Stimmt.	168
Frau Puvogel denkt über das Jagen nach – Wie künstliche Intelligenz die Servicewelt verändert	172
Unterhunds Waterloo	174
Wie sag ich das nur meinem Kunden?	177
Warum die Orchestergrabentheorie im Kundenmanagement nicht funktioniert	179
Der heikelste Moment – Unternehmen im Zwiespalt zwischen Weiterführen der Kundenbeziehung und Eintreiben von geschuldeten Geldern	181
The Human Touchpoint – Wo der Mensch noch einen Unterschied machen kann	184
Kapitel 5: Geschichten und Ratschläge zur Umsetzung der Kundenorientierung	189
Oberhund wird nachdenklich	190
Der schnelle Depp!	193
Digitalnomaden an der Kundenschnittstelle – Über User Experience und die Sexiness von Endgeräten	195
Das ideale Team – Es geht nicht ohne Buchhalter!	197
Die Angst des Cowboys vor der Datenbank	199
Warum Bullshit allein keine kundenorientierten Mitarbeiter erzeugt	202
Vermeiden Sie Fallen – Warum die Digitalisierung nur schleppend im Kundenkontakt ankommt	204
Die Grenzen des CRM – Wovor ich dann Angst bekomme	208
Quellenangaben und Ideen zum Weiterlesen	211
Stichwortverzeichnis	215
Die Kunst der Kundenbeziehung – der Hafner dahinter	219
Die Kunst der Kundenbeziehung: Die Zusammen- hänge (Grafik zum Ausklappen)	letzte Seite

Vorwort zur 1. Auflage 2017: Was ist ein nützlicher Ratschlag? Und warum gebe ich ihn?

Nun sitzen, stehen oder liegen Sie mit diesem Buch in der Hand und fragen sich: Die Kunst der Kundenbeziehung – was soll das? Das möchte ich Ihnen gern beantworten. Denn: Viele reden über ein profitables Kundenmanagement und nur wenige beherrschen es. Gleichzeitig verbreiten sich Nachrichten über Fehlleistungen von Unternehmen an der Kundenschnittstelle rasend schnell. Kein Wunder, denn wir haben mit Smartphones und sozialen Netzwerken in den letzten Jahren die digitale Infrastruktur geschaffen, um emotionale Erlebnisse miteinander zu teilen. Wie man als Unternehmen von dieser Infrastruktur profitieren kann? Genau darin liegt die Kunst!

Dementsprechend ist dieses Buch für die Spezies »ruhender Manager« geschrieben. Dieser liegt im Bett, auf dem Sofa oder im Liegestuhl und möchte sich kurz mit einem für ihn wichtigen Thema beschäftigen. Dergestalt sind die Geschichten in der Regel zwei Seiten lang. Zum Lesen benötigen Sie jeweils etwa sieben Minuten. Im Anschluss folgt eine seriöse Quelle, mithilfe derer Sie die geschilderten Gedanken am nächsten Tag vertiefen können, gefolgt von einem kurzen, leicht verständlichen Ratschlag für ein langfristig profitables CRM. Und nun muss ich als Autor mal definieren, was eigentlich ein guter Ratschlag ist. Ein guter Ratschlag zeichnet sich durch drei Merkmale aus:

- Erstens ist ein guter Ratschlag umsetzungsrelevant. Man rät einem Menschen: »Mach doch dieses oder jenes, und du wirst erfolgreich sein.« Das bedeutet, dass die Ratschläge in diesem Buch – werden sie von Ihnen umgesetzt – wirtschaftlichen Erfolg mit sich bringen. Also schließe ich jede dieser kleinen Geschichten rund um das Thema Kundenbeziehungen, die Sie nun neugierig sind zu lesen, mit einem konkreten To-do ab. Diese To-dos sind machbar und in knapp 100 Projekten erprobt.
- Zweitens ist ein guter Ratschlag emotional. Denn nur Geschichten, die Emotionen auslösen, bleiben im Gedächtnis. Selbst der beste machbare Ratschlag bringt nichts, wenn sich der Mensch, der ihn erhält, später nicht daran erinnert. Deswegen ist mein Ziel, dass Sie sich über die Rat-

schläge in diesem Buch freuen, wundern, ärgern («Wie konnte dieses Unternehmen so etwas Dummes tun?!») oder ganz generell Spaß beim Lesen haben.

- Drittens soll Ihnen dieser Ratschlag dabei helfen, die Komplexität in Ihrem Unternehmen zu handhaben. Kundenbeziehungen haben mit Menschen zu tun – sowohl mit Kunden als auch mit Mitarbeitern. Und meistens hat ein Unternehmen mehr als einen Mitarbeiter und sowieso mehr als einen Kunden. Menschen verändern sich die ganze Zeit. Immer wenn ein System viele Elemente hat, die sich andauernd verändern, nennt die Systemtheorie das »komplex.« Ich werde mir also erlauben, Sachverhalte der Klarheit halber gnadenlos auf ihren wesentlichen Zusammenhang zu reduzieren. Und damit zu vereinfachen. Denn wenn man erst einmal verstanden hat, worum es tatsächlich geht, kann man den in den Geschichten thematisierten Sachverhalt auch meistens gut in den eigenen unternehmerischen Alltag integrieren.

Diese drei Aspekte waren mir bei der Gestaltung dieses Büchleins wichtig. Diverse Theorien und Gedanken aus Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und den Informationswissenschaften sind in die Geschichten, die vor Ihnen liegen, eingeflossen. Und dass nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie, will ich beweisen, indem ich Ihnen die Quelle der zu Grunde liegenden Gedanken angebe.

Die Geschichten in diesem Buch sind in 17 Jahren Arbeit als Berater, Forscher, Lehrer, Redner und Blogger rund um das Thema Kundenbeziehungsmanagement entstanden. Im Grunde genommen sind die Geschichten alle erfahren oder erlernt. Geschrieben habe ich dieses Buch dann in rund 17 Wochen aus dem Kopf – weil es solch ein Buch bisher nicht gab und weil das Thema Customer Relationship Management mal eine narrativere Herangehensweise erfordert, um Theorie in Praxis zu übersetzen.

Gewidmet ist es auch darum meinem Ex-Chef und Freund Ernst Menet, der mich über Jahre so lange mit unterhaltsamen Management-Bestsellern aus dem englischsprachigen Raum versorgte, bis ich beschloss, ein ebensolches für den deutschsprachigen Markt vorzulegen. Titel wie: »Damn good Advice (for people with talent)« der Werbelegende George Lois oder die

»Freakonomics«-Bücher von Levitt und Dubner haben ihren Teil dazu beigetragen.

Einige Geschichten erschienen bereits in kürzerer Form als Kolumnen im schweizerischen »Contact Management Magazine«, in den deutschen Magazinen »acquisa« und »vernetzt!«, der »teletalk« sowie im Mitarbeitermagazin der Commerzbank. Bedanken möchte ich mich bei Nadine Öfele und Christoph Pause von Haufe-Lexware, Vera Hermes, sowie meiner Frau Inka Grabowsky für ihre Gedanken und ihre Unterstützung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß mit diesem Buch.

Kreuzlingen im September 2017

Nils Hafner

Vorwort zur 2. Auflage 2019: Was Sie nun zusätzlich erwartet!

Wow! Die erste Auflage dieses kleinen Ratgebers wurde innerhalb von nicht einmal zwei Jahren verkauft. Da muss ich erst einmal durchschnaufen. Und mich dafür und für das konstruktive Feedback zur ersten Auflage bedanken:

So wurden von insgesamt 22 Lesern fünf Typos entdeckt. Diese sind in der zweiten Auflage nicht mehr vorhanden.

Zur ersten Auflage wurde von vielen Lesern eine Übersichtsgrafik ange-
mahnt. Viele wollten wissen, wie die Themen, die in diesem Buch rund um
das Management von Kundenbeziehungen dargestellt wurden, zusammen-
hängen. Eine solche Abbildung finden Sie nun zum Ausklappen **am Ende des
Buchs**. Sie ist in Zusammenarbeit mit den Beratungsunternehmen Crystal
Partners AG und MUUUH! Consulting entstanden. Mein besonderer Dank gilt
hier Rémon Elsten von Crystal Partners und Dr. Claudio Felten von MUUUH!
Consulting.

Des Weiteren wurde ich gebeten, zu zwei Themen weitere Geschichten zu
liefern. Zum einen zu den Auswirkungen der Europäischen Datenschutz-
Grundverordnung (DSGVO) und zum anderen zum Zusammenhang von Digi-
talisierung und Kundenmanagement. Neue Geschichten dazu finden Sie in
den Kapiteln vier und fünf.

Die größte Neuerung der 2. Auflage betrifft sicherlich die Möglichkeiten der
Augmented Reality (AR). Mit Unterstützung des Haufe Verlags habe ich viele
Inhalte mit illustrierenden Videos hinterlegt, wir weisen auf wichtige Bücher
zum Weiterlesen hin und geben Ihnen zum Teil die Möglichkeit, verwendete
Whitepapers und internationale Fachartikel zu den einzelnen Themen gratis
herunterzuladen. Und an diese zusätzlichen Ressourcen zu kommen, ist
ganz einfach. Einfach wie vorn auf dem Buchdeckel beschrieben, die App
herunterladen und die jeweiligen Bilder in den Artikeln scannen. Schon be-
kommen Sie Zugang zu weiterem Material. Damit möchten wir diesen kleinen
Ratgeber noch wertvoller machen.

Ob uns das gelungen ist, entscheidet wie immer der Markt. Jedenfalls wünsche ich Ihnen nun viel Spaß beim Lesen und – dank AR – Entdecken.

Kreuzlingen, im Oktober 2018

Nils Hafner



Geschichten und Ratschläge
zum Zustandekommen
von Beziehungen

KAPITEL 1

Was sind Beziehungen? Und wofür braucht man die eigentlich?



Eine Einführung in dieses Kapitel als kurze Videobotschaft erhalten Sie, wenn Sie das Bild auf der vorhergehenden Doppelseite scannen.

Wenn Sie das Bild auf der rechten Seite scannen, können Sie sich diesen Text (Was sind Beziehungen?) vorlesen lassen.

Will man ein Buch über profitable Kundenbeziehungen schreiben, ist das sicher die erste Frage. Die Soziologie spricht von Beziehungen zwischen zwei oder mehr Personen, bei denen Denken, Handeln oder Fühlen aufeinander bezogen sind. Das ist doch schon mal schön. Und mit dieser Definition versteht man auch, wie ungleich Beziehungen zu Kunden heute sind. Klar sollten Unternehmen primär mal darüber nachdenken, welche Leistungen ihre Kunden begeistern können. Sie wollen ja schließlich nur sein Bestes. In diesem Fall: sein Geld. Aber bezieht sich das Denken, Handeln oder Fühlen der Kunden auch auf das Unternehmen? Na ja, im Idealfall schon. Wie sonst ist es zu erklären, dass bei Produktpräsentationen der Firma Apple Millionen Menschen live am Bildschirm dabei sind, um sich eine Werbeveranstaltung anzuschauen? Oder dass die Consumer Electronics Show (CES) in Las Vegas oder der Mobile World Congress (MWC) in Barcelona zu gesellschaftlichen Ereignissen geworden sind, über die sogar die Tagesschau berichtet? Im Normalfall allerdings wachen die wenigsten Kunden morgens auf und denken zunächst an ein Unternehmen und was sie von ihm kaufen müssen.

Da passt mir die Definition des Soziologen Max Weber schon etwas besser: Ihm zufolge ist eine Beziehung eine Interaktionskette. Dabei ist eine Interaktion als Handeln in Bezug auf das Handeln des Partners zu verstehen. So wie ein sinnvoller Dialog beispielsweise:

»Ja hallo!«

»Guten Tag! Wie geht es Ihnen?«

»Gut! Ich möchte einen Liter Milch kaufen.«

»Aber gern doch. Voilà, Ihr Liter Milch!«

Der eine Partner reagiert sinnvoll und logisch nachvollziehbar auf die Bedürfnisse des anderen. Gemeinsame Erlebnisse und Episoden führen zu gemeinsamen Geschichten und gemeinsame Geschichten führen zu einer Beziehung. Wowowow! Es geht also um die Gestaltung mehrerer aufeinander aufbauender Episoden.

Und da sind wir auch schon bei Tante Emma, die in keinem CRM-Buch fehlen darf. Nur wird Tante Emma meist nicht zusammen mit Max Weber zitiert. Weber macht darauf aufmerksam, dass eine schwache (und damit grundlegende) Form der Beziehung dadurch gekennzeichnet ist, dass sich beide Beziehungspartner identifizieren und wiedererkennen. Bei Tante Emma, die in ihrem Dorfladen Milch verkauft hat, war das ein Kernerfolgswort. Sie identifizierte ihre Kunden und erkannte sie wieder. Und sie wusste, was der einzelne Kunde braucht oder immer wieder kauft. Diese Art von Beziehung war lange die wirtschaftliche Daseinsberechtigung von Tante Emma. Denn sie konnte für ihren Dorfladen natürlich nicht so günstig einkaufen wie, sagen wir mal, Edeka oder Kaufland. Sie musste also teurer sein. Aber ihre Kunden zahlten das eine Zeit lang gern, denn Tante Emma war a) nebenan und b) wusste sie gut über ihre Kunden Bescheid.



Tante Emma kannte ihre Kunden und wusste, was sie brauchten

Nun ist Tante Emma inzwischen Geschichte. Genauso übrigens wie Max Weber. Aber ihr wird immer noch auf breiter Front nachgejammert. Was sie ein wenig von Max Weber unterscheidet. Aber vielleicht können wir den Kern Erfolgsfaktor von Tante Emma mithilfe von Max Weber auch im täglichen Miteinander von Kunde und Großfirma verankern: also den Kunden und seine Bedürfnisse identifizieren und wiedererkennen, Interaktionen und damit Dialoge anstoßen und so Beziehungen für beide Seiten profitabel gestalten.



Zum Weiterlesen:

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie, 1922.



Was lernen wir daraus?

Kundenbeziehungen definieren sich über eine Kette von Interaktionen. Jede Interaktion ist durch Identifizieren und Wiedererkennen geprägt. Kundenbeziehungsmanagement ist daher aufwendig und differenziert vom Wettbewerb. Wer seine Kunden am besten kennt, kann nicht der Billigste sein. Beziehungen haben einen Wert, diesen Wert kann man zu Geld machen.

Profitabler Partner – Nicht König!

Jeder von Ihnen, lieber Leser, liebe Leserin, hat schon mal den Satz gehört: »Der Kunde ist König!« Das ist falsch! Das ist sogar grottenfalsch. Trotzdem taucht dieses Bild immer wieder in sogenannten Town-Hall-Ansprachen von Vorstandsmitgliedern auf. Damit muss Schluss sein. Und ich möchte gern erklären warum.

Schauen Sie dazu zunächst einmal auf das Cover dieses Buches, das Sie gerade aufgeschlagen vor sich haben: Da sehen Sie stilisiert einen kleinen König und seinen Hofnarren. In einer absoluten Monarchie muss der Hofnarr das tun, was der Kunde will. Wie sieht dieser Sachverhalt denn in unserer modernen Welt aus, wenn der Kunde »König« sein sollte? Nehmen wir also Spaßeshalber einmal an, der König wäre der Kunde, der Hofnarr ist das Unternehmen. Was tut ein Unternehmer, wenn König Kunde zum Beispiel mehr zu lachen haben will? Richtig: Er fordert mehr Geld von ihm. Denn er leistet ja auch mehr, liefert beispielsweise zusätzliche Scherze. Das unterscheidet sich schon von der klassischen Monarchie. Und daraus lernen wir: Die Beziehung zum Kunden ist eben nicht die zwischen König und Untertan, sondern die zwischen Partnern.

Seit Anfang der 2000er Jahre reden wir nun in Theorie und Praxis über CRM, über Kundenbeziehungsmanagement. Etwa 20 Jahre also. Die Grundidee ist es, in einer langfristigen Beziehung vom Kunden zu lernen und ihm genau das zu liefern, was er von einem Unternehmen erwartet. Das ist heute so einfach wie nie zuvor, denn der Kunde verrät viel über seine Bedürfnisse und Ansprüche – in den sozialen Medien, auf der Unternehmenswebseite, im Chat, am Telefon und in der Filiale. Durch die fortschreitende Digitalisierung können Unternehmen anhand von Daten und Informationen schon viel von dem antizipieren, was der Kunde eigentlich will, noch bevor er in einen Laden oder eine Filiale geht. Er sendet ständig Signale, wie er sich die Beziehung mit einer Firma vorstellt.

Es geht nun darum, diese Signale zu erkennen, adäquat zu interpretieren und sie mit den Produkten und Leistungen so in Verbindung zu bringen, dass für das Unternehmen und den Kunden ein Mehrwert entsteht. Dabei ist es essentiell zu verstehen, dass der Kunde Beziehungspartner und nicht König