

Kundenbegeisterung: Ein Turbo für den Erfolg

Von Anne M. Schüller (www.anneschuessler.de)

Teil 1

Im Wechselbad der Gefühle

Jede Kundenbeziehung ist ein Wechselbad der Gefühle und oszilliert zwischen schlimmster Befürchtung und hemmungsloser Begeisterung. Eine Kernfrage, die deshalb immer wieder zu stellen ist, lautet: "Welche Erwartungen haben unsere Kunden *wirklich* an uns? Und: „Wie können wir diese (immer wieder, deutlich) übertreffen?“ Und: "Wie können wir sicher sein, dass unsere Vermutungen stimmen?“ Für viele Kunden ist nämlich *nicht* Geld die knappste Ressource, sondern Zeit. Und für manche ist Raum, Ruhe und Freiheit der größte Luxus. Wer sich solche Dinge kaufen will und kann, der schaut nicht aufs Preisschild.

Dem Kunden kommt es also womöglich gar nicht auf den ganzen Service-Schnickschnack an, der bei Ihnen eine Kostenexplosion verursacht. Für ihn müssen zunächst die Kernleistungen stimmen. Einfach, praktisch und schnell soll es gehen. Und die Mitarbeiter sollen zuvorkommend (im wahrsten Sinne des Wortes), achtsam, freundlich, kompetent und hilfsbereit sein. Wer im Handel immer ewig an der Kasse warten muss, wenn er es eilig hat, den kann selbst die aufwändigste Promotion-Aktion nicht locken. Und wer einen Shop irgendwie schmutzilig findet, der geht nicht einmal mit einem dicken Geschenk-Gutschein dorthin.

Die Erinnerungen an gemachte Erfahrungen entsprechen im Übrigen nie der Realität. Sie sind gefärbt durch positive oder negative Grundstimmungen, durch Vorlieben und Abneigungen und durch selektive Wahrnehmung. Vergessenslücken füllt uns Hirn praktischerweise mit scheinbar passendem Material. So kommt es, dass die gleiche Situation sich völlig verschiedenartig darstellt, wenn zwei Menschen davon erzählen.

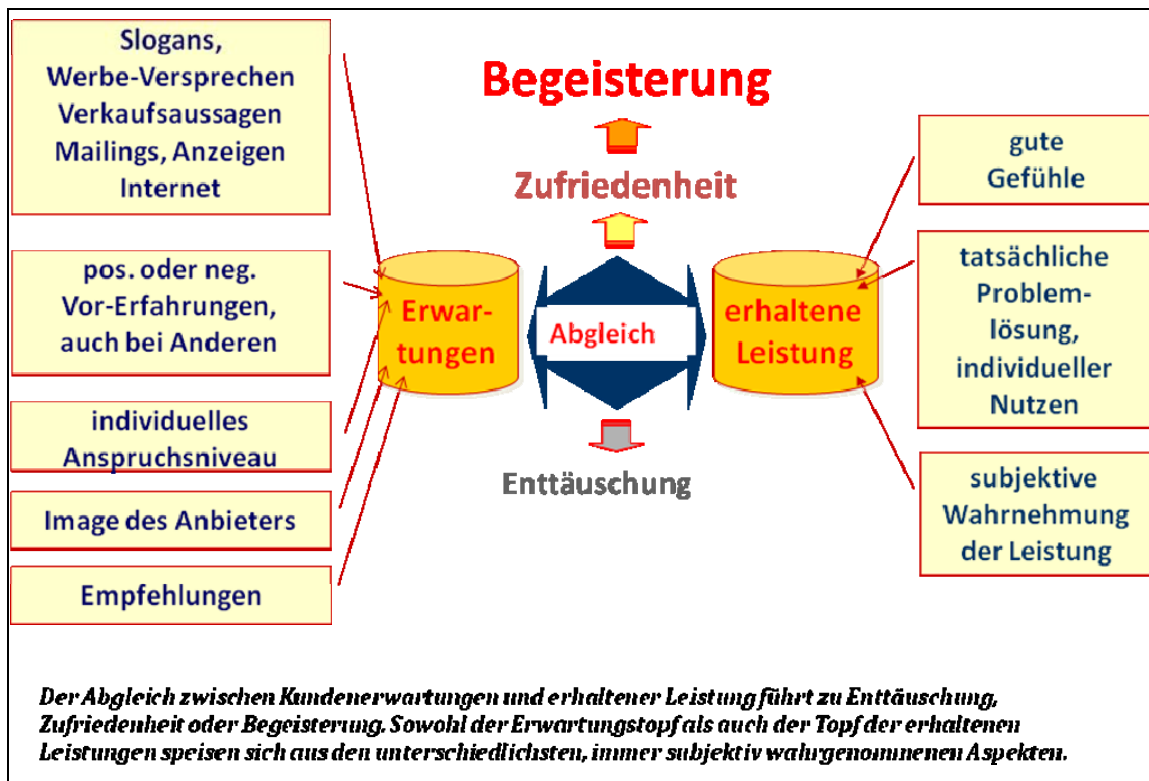
Zwischen Enttäuschung und Begeisterung

Alle erhaltenen Leistungen werden vom Kunden subjektiv bewertet. Für ihn ist *das* Realität, was er wahrnimmt. So führt der Abgleich zwischen Erwartungen und tatsächlich erhaltener Leistung zu Enttäuschung, Zufriedenheit oder Begeisterung - und damit zum Wiederkauf und Weiterempfehlen oder aber zum Abwenden und aktiven Abraten. Sowohl der Erwartungstopf als auch der Topf der erhaltenen Leistungen speisen sich, wie die Abbildung zeigt, aus den unterschiedlichsten Aspekten.

Dabei beinhaltet das Image eines Unternehmens all das Wissen, das wir über die Marke, das Angebot bzw. die Firma und deren Menschen - aus eigenem Erleben und/oder vom Hören-Sagen – für abspeicherungswürdig gehalten haben. Bei Firmen mit einem guten Image und teuren Produkten ist die Erwartungshaltung zwangsläufig hoch. Sie dürfen sich keine einzige Panne erlauben. Je mehr er zahlt bzw. je emotionaler er einer Marke

verbunden ist, desto gnadenloser ist der Verbraucher, wenn enttäuschenderweise was nicht klappt.

So stürzten die bislang überaus positiven Imagewerte des Handy-Anbieters Nokia nach Bekanntwerden der Schließungspläne des Werks in Bochum dramatisch. Aber nicht nur das. Auch die Qualität der Marke wurde danach schlechter bewertet. Die Indexwerte rutschten, so das Kölner Forschungsinstitut Psychonomics, von 62 auf 45 Punkte ab.



Mitarbeiter involvieren

Jedes (Werbe-)Versprechen ist eine unbezahlte Schuld. Leider produzieren Werbeagenturen allzu gerne vollmundige Werbeaussagen, ohne recht zu überlegen, wie sich diese im wahren Leben einlösen lassen. Auf diese Weise wird die Erwartungshaltung der Kunden künstlich hochgeschraubt - und Enttäuschungen sind vorprogrammiert. Also: Lieber weniger versprechen und mehr erfüllen. Vor allem aber muss im Vorfeld einer Werbekampagne mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden, wie sie die aufkommenden Kundenerwartungen erfüllen können – und wollen.

Edeka hat beispielsweise mit der Imagekampagne ‚Wir lieben Lebensmittel‘ einen Weg beschritten, der sich wohltuend vom immer noch allgegenwärtigen Preisgeschrei absetzt. Entscheidend ist allerdings, wie dieser Slogan gelebt wird. Denn er ist ein Kundenversprechen. Wir Kunden wollen nun hochwertige, absolut frische, ästhetisch präsentierte Lebensmittel kaufen. Wir wollen erleben, wie die Ware gehätschelt und getätschelt wird, wenn die Mitarbeiter sie ins Regal räumen. Wir wollen die Wurst würdevoll geschnitten und den Käse nobel gehobelt sehen. Wir warten auf den liebevollen Griff der Kassiererin nach den Produkten auf dem Band. Agiert das Personal dagegen uninteressiert und abweisend wie immer und hängen zudem die ‚Wir lieben Lebensmittel‘-Schilder auch über den Damenstrümpfen im Non-Food-Bereich, dann ist klar: Die Mitarbeiter haben von alledem nichts verstanden. Weil sie eben offensichtlich nicht eingestimmt wurden. Das ist enttäuschend.

Gehirnoptimiert agieren

Wo uns bislang die Verhaltensforschung oder der gesunde Menschenverstand weiterhalf, schenkt uns heute die moderne Hirnforschung weitere wertvolle Erkenntnisse. Der erste und der letzte Eindruck sowie die positiven bzw. negativen ‚Momente der Wahrheit‘ (*Jan Carlzon*), also die Interaktionspunkte mit den Mitarbeitern, dem Produkt oder der Marke, determinieren die abschließende Bewertung in besonderem Maße. Hierbei ist zu berücksichtigen:

Negatives vor Positivem: Potenzielle Gefahren signalisieren dringenden Handlungsbedarf. Deshalb richten wir unseren Fokus zunächst auf das Negative. „Menschen sehen ein wütendes Gesicht in einer fröhlichen Menge viel schneller als ein fröhliches Gesicht in einer wütenden Menge“, so der Psychologe *Robert Levine*. Negatives bleibt uns länger im Gedächtnis als Positives. Und über Negatives reden wir mehr. „Es braucht fünf positive Erlebnisse, um ein negatives auszugleichen“, sagt treffend der Volksmund.

Unangenehmes sofort: Sprechen Sie etwaig Unerfreuliches in jedem Fall an und platzieren Sie es so früh wie möglich im Kommunikationsprozess, damit es nicht das ganze Käuferlebnis überschattet. Dabei sollte der Kunde durch Fragen in die Gestaltung der Lösung miteinbezogen werden, um die Sache für ihn so erträglich wie möglich zu machen. So fühlen wir uns den Dingen nicht hilflos ausgeliefert und behalten die

Kontrolle. Unangenehmes wollen wir so schnell wie möglich hinter uns bringen, um uns anschließend auf Besseres zu freuen.

Angenehmes in kleinen Dosen: Erfreuliche Erfahrungen verteilt man am besten über den gesamten Kaufprozess, während Unerfreuliches in einem Aufwasch präsentiert werden sollte. Im Verkauf heißt diese Technik ‚bittere Pille‘. Das Heikle wird mit Zuckerguss umhüllt. Positives hingegen sollte immer wieder eingestreut und in kleinen Häppchen auf überraschende Weise präsentiert werden. Jeder Moment des Glücks macht Lust auf mehr. Und Vorfreude ist bekanntlich die schönste Freude.

Der letzte Eindruck prägt: Setzen Sie etwas Angenehmes an den Anfang und insbesondere an den Schluss des Kundenerlebnisses. Im Handel etwa wird diese Regel meist sträflich vernachlässigt. Oder finden Sie es dort, wo Sie einkaufen, an der Kasse schön? Der letzte Eindruck löst im Gehirn so etwas wie einen Echo-Effekt aus und bleibt daher besonders lange haften.

Rituale schaffen: Ritualisieren Sie Abläufe und verknüpfen Sie diese mit positiven Momenten. Vorhersehbarkeit, Berechenbarkeit und Vertrautheit sind die Grundlage für Vertrauen. Über Wiederholungen entstehen dauerhafte Verknüpfungen im Hirn und dies wiederum fördert die Kundentreue. Wer kündigt schon alle seine Konten bei einer Bank, wenn er sich jedes Mal von neuem auf die Charme-Offensive seines Beraters freut?

Begründungen geben: Begründen Sie, weshalb eine Sache besonders gut oder schlecht läuft. Unser Gehirn will verstehen, wie etwas funktioniert. Erhält es keine Erklärungen, füllt es solche Leerräume mit Annahmen und reimt sich die Dinge zurecht. So entstehen Mutmaßungen und Gerüchte - leider meist nicht gerade die, die Ihnen nützlich sind.

Teil 2

In Erwartung einer Leistung, sei es ein Service oder eine Produktnutzung, funktioniert unser Hirn so: Es befürchtet das Schlimmste und hofft auf das Beste. Dies wird beeinflusst durch eigene positive oder negative Vorerfahrungen, durch Empfehlungen Dritter, durch die Kommunikationsmaßnahmen des Anbieters oder die Bestform der Mitbewerber. Und nun gleicht unser Kunde durch diesen Filter subjektiver Wahrnehmung seine Erwartungen mit der erhaltenen Leistung ab. Und das Resultat? Ungenügend? Mangelhaft? Befriedigend? Sehr gut? Unerwartet gut? An dieser urpersönlichen und von der jeweiligen Tagesform abhängigen Beurteilung werden Sie gemessen.

Ist der Kunde gut drauf, fällt das Ergebnis blendend aus. Hat er einen rabenschwarzen Tag, kommen bei aller Anstrengung auch Sie nicht gut weg. So ist etwa die viel beschworene Qualität keine objektiv messbare Leistung. Sie entsteht vielmehr immer subjektiv im Kopf des Nutzers und wird von jedem anders definiert. Qualitätsstandards, die Ihnen passend erscheinen, können für den Kunden völlig inakzeptabel sein. Denn seine Messlatte liegt deutlich höher. In jedem Fall gilt: Um ihn zu begeistern, werden Sie seine Erwartungen übertreffen müssen.

Das Denken in den folgenden drei Kategorien (inspiriert durch das *Kano*-Modell des japanischen Universitätsprofessors *Noriaki Kano*) ist beim Umgang mit Kundenerwartungen hilfreich: Bestrafungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren. Diese sollten für jeden Kundenkontaktpunkt ermittelt werden – gemeinsam mit den Mitarbeitern und aus Sicht des Kunden betrachtet.

Bestrafungsfaktoren

Mit dieser Kategorie von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen können Sie Ihren Kunden weder begeistern noch befriedigen, aber Sie können es sich gründlich mit ihm verderben. Wenn Sie einen Elektriker beauftragen, bei Ihnen zu Hause eine Designer-Lampe zu montieren, werden Sie eine schlussendliche Funktionsprüfung erwarten. Wird diese nicht durchgeführt und stellen Sie fest, kaum dass der Elektriker das Haus verlassen hat, dass die Lampe nicht brennt, werden Sie sehr unzufrieden sein. Macht er die Prüfung, ist das für Sie ganz normal, also nicht der Rede wert.

Mängel oder Fehler bei Bestrafungsfaktoren tolerieren wir nicht, da es sich dabei einfach um Selbstverständlichkeiten handelt (so denken wir). Unsere negative Reaktion ist überproportional stark, vor allem wenn von unserem Auftragnehmer dann noch die Antwort kommt, man möge sich wegen dieser Kleinigkeit nicht so aufregen, das könne schon mal passieren.

Wer treue Kunden und positive Empfehler will, dem dürfen keinerlei Bestrafungsfaktoren vorkommen. Gerade Fehler bei 'Nichtigkeiten' geben dem Kunden das Gefühl der offensichtlichen Missachtung. Ergebnis: Er wird Sie bestrafen, so gut er nur kann - indem er nämlich alle in seinem Umfeld warnt! Identifizieren Sie, welche Faktoren für Ihre Kunden 'musts' sind und stellen Sie sicher, dass zumindest diese bei jedem Kunden immer zu 100 Prozent erfüllt werden. Über alle Branchen hinweg sind das Aspekte wie etwa Sicherheit, Sauberkeit, Höflichkeit und Ehrlichkeit.

Zusatzleistungen und Begeisterungsfaktoren bleiben völlig wirkungslos, solange es noch derbe Bestrafungsfaktoren gibt. Sehr deutlich erleben wir das bei der Bahn. Wir können weder den Service am Platz noch den hilfsbereiten Zugführer goutieren, wenn jeder dritte Zug Verspätung hat.

OK-Faktoren

Wenn Sie über die Vermeidung von Unzufriedenheit hinauswollen, müssen Sie an den OK-Faktoren arbeiten. Mit denen haben Sie, im Gegensatz zu den Bestrafungsfaktoren, die Chance, über den Zufriedenheitsnullpunkt hinauszukommen. Ein schönes Beispiel dafür ist die Freundlichkeit.

Ist Ihr Elektriker bei der Montage unfreundlicher als Sie erwarten dürfen (denn schließlich sind Sie ja der Kunde), werden Sie unzufrieden sein, auch wenn die Lampe funktioniert. Ist er so freundlich wie Sie es von einem Elektriker erwarten, werden Sie weder unzufrieden noch begeistert sein. Übertrifft er aber Ihre

Freundlichkeitserwartungen deutlich, werden Sie ihn – wenn die Lampe dann immer noch funktioniert und er nicht nur nett mit Ihnen geplaudert hat – womöglich auch beim nächsten Mal anrufen und mit einem neuen Auftrag belohnen.

Die OK-Faktoren gilt es zu identifizieren und dafür zu sorgen, dass mindestens das erwartete bzw. als selbstverständlich erachtete Niveau erreicht wird. Dazu gehören termingerechte Lieferungen, vollständige Bestellungen, eingehaltene Versprechen usw. Dem Kunden kommt es womöglich gar nicht auf den ganzen Service-Schnickschnack an, der bei Ihnen eine Kostenexplosion verursacht. Für ihn müssen zunächst die Kernleistungen stimmen.

Begeisterungsfaktoren

Die ergiebigste Kategorie für Kundentreue und massenhafte Empfehlungen? Das sind die Begeisterungsfaktoren. Mit diesen können Sie nur gewinnen. Ein Fehlen wird Ihnen vom Kunden nicht übel genommen, aber wenn Sie ihm diese bieten, wird er Sie dafür lieben.

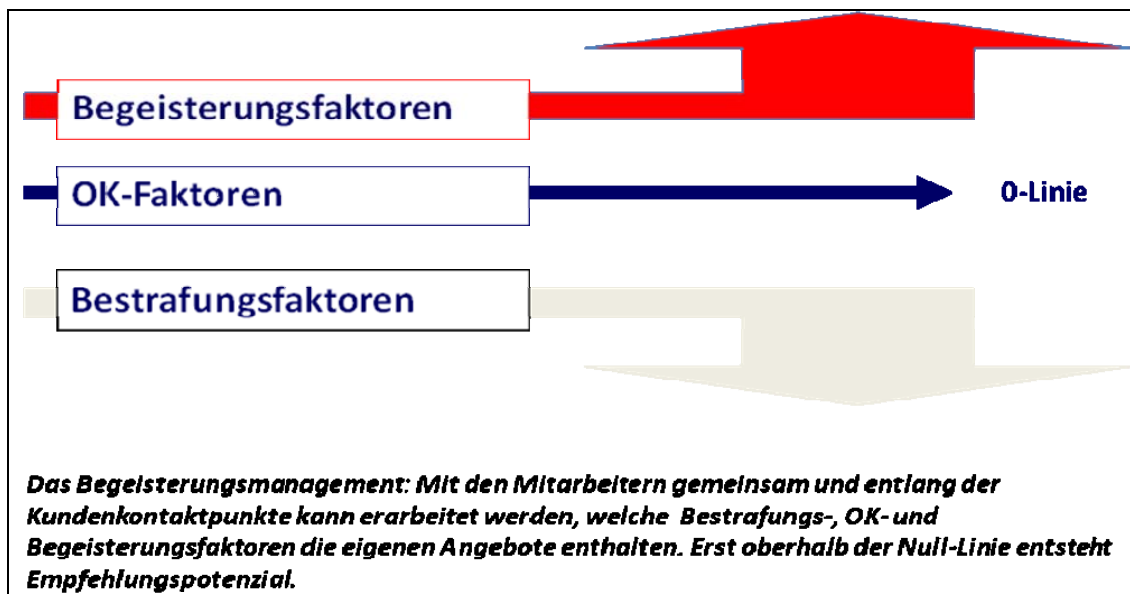
Wenn also der Elektriker nach der Montage und der Überprüfung noch höflich fragt, ob Sie im Schein dieser Lampe bevorzugt lesen oder Fernsehen wollen, Ihnen dem entsprechend eine Empfehlung für einen bestimmten Strom sparenden Glühbirnen-Typ gibt und diese gleich noch einsetzt, Ihr Wohnzimmer so sauber verlässt wie er es betreten hat und Ihnen den kleinen Aufpreis für die Sparlampe mit einem netten Augenzwinkern und einem herzlichen ‚gern geschehen‘ erlässt (da es angesichts des Lampenpreises wirklich keine Rolle spielt), werden Sie wahrscheinlich sehr positiv überrascht, vielleicht sogar ein wenig begeistert sein. Und wenn Sie dann ein paar Tage später hinter der Gardine einen plüschigen Knut-Teddy finden, der Sie von Ihrem Elektriker herzlich grüßen soll und erklärt, es sei bei Ihnen so schön, dass er gerne bleiben möchte, ja dann sind Sie womöglich restlos begeistert – und erzählen die Geschichte gleich weiter.

Viele Begeisterungsfaktoren haben ihren Ursprung nicht nur in dem, was getan wird, sondern vor allem in dem, *wie* etwas getan wird. Gerade, wenn bei Dienstleistungen der Kunde in den Produktionsprozess mit eingebunden wird, merkt er sehr schnell, ob die Mitarbeiter ihren Job 'liebevoll' oder 'lieblos' erbringen.

Man spürt beim Arzt, ob er die Untersuchung nach Schema F durchführt oder ob ihm das Wohlbefinden des Patienten wirklich am Herzen liegt. Und man spürt, ob die Spritze liebevoll oder lieblos gesetzt wird. Man spürt die Begeisterung der Kellner beim Lieblingsitaliener und die Uninteressiertheit bei der 08/15-Gaststätte von nebenan. Man spürt, ob die Verkäuferin einem wirklich etwas Passendes verkaufen möchte oder ob sie nur lustlos ihre acht Stunden ableiert und Thekenbewacherin spielt.

Studien haben gezeigt, dass die Qualität während der Leistungserbringung höher bewertet wird als das Schlussergebnis. Doch gerade die ‚weichen‘ Faktoren, also der herzliche, liebevolle und zuvorkommende Umgang mit dem Kunden kann nicht per Dienstanweisung angeordnet werden. Ist dem so, erhalten wir Kunden höchstens ein

„Muss-Lächeln“, und das wird sofort enttarnt. Das echte, warme Lächeln und all die vielen kleinen freiwilligen Gesten des Entgegenkommens, die sich so gut anfühlen, sind eine Frage der Einstellung, also des ‚wollen wollens‘ der Mitarbeiter.



„Make your customer Wow“

Welche Erlebnisse hat also der Kunde bei Ihnen, die ihn begeistern und damit zum Weitersagen treiben? Hat Ihre Dienstleistung Empfehlungspotenzial? Oder bekommt man bereits beim ersten Kontakt einen Schrecken? Bewacht ein leibhaftiger Cerberus Ihren Laden oder Ihre Telefonzentrale? Machen Ihre Mitarbeiter Dienst nach (ISO-Norm-) Vorschrift, oder wachsen sie auch schon mal über sich hinaus, um Kunden zu betören?

Bei der amerikanischen Franchisekette Build-a-Bear, die inzwischen auch Standorte in Europa hat, können Kunden nicht nur knuffige Plüschbären kaufen. Vielmehr baut dort eine Mitarbeiterin den Wunscheddy überaus liebevoll nach den ganz individuellen Kundenvorstellungen zusammen. Der Clou bei der Sache: Der Teddy bekommt ein kleines Herz, das der zukünftige Besitzer küsst, bevor es die Mitarbeiterin im Brustraum des Plüschtiers unterbringt. Die Wirkung ist einfach rührend.

Wo zeigt Ihr Produkt eine solche Wirkung, über die man fasziniert spricht? Begeistern und faszinieren heißt auch, nicht alles was eine Dienstleistung hergibt, vorab preiszugeben. Überraschen Sie den Kunden doch einmal mit einem Detail, mit dem er überhaupt nicht gerechnet hat. „So machen die das also“, sagt der Kunde entzückt. „Das hätte ich nicht gedacht!“. Die Überraschung kann etwas Materielles sein – oder eine zwischenmenschliche Geste. Der Fahrer einer Senioren-Busreisegruppe, der sich beispielsweise einen Frack anzieht und majestätisch klingende Musik einlegt, während er den Gästen ein Glas eisgekühlten Sekt serviert,

wird garantiert in guter Erinnerung bleiben – und zum beliebten Gesprächsthema bei der Rückkehr.

In einer von der Kommunikationsagentur *Weber Shandwick* durchgeführten Online-Befragung mit 4000 Konsumenten aus vier europäischen Ländern bezeichnen sich übrigens vier von zehn Befragten selbst als Advokaten ‚ihrer‘ Marke. Über 70 Prozent dieser Advokaten motiviert die Fähigkeit ‚ihrer‘ Marke, unerwartete und lustige Erlebnisse zu schaffen, zu einer aktiven Empfehlung. Eine Steigerung positiver Überraschungsmomente kann also die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit überproportional verbessern.

Wer fragt, gewinnt

Allerdings können wir höchstens erahnen, aber niemals sicher wissen, ob und wann ein Kunde begeistert ist – oder eben auch nicht. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, den Kunden nicht nur zu beobachten, sondern ihn diesbezüglich auch zu befragen. Nachdem man ihm einzelne Leistungsmerkmale vorgestellt hat, bietet man ihm etwa folgende Antwortmöglichkeiten an:

- ... Das wäre einzigartig.
- ... Das würde mich begeistern.
- ... Das würde ich als selbstverständlich erwarten.
- ... Das wäre mir egal.
- ... Das würde mich sehr stören.

Dem entsprechend lässt sich ein besseres Kundenverständnis entwickeln und auf Kundenwünsche individueller eingehen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Kunden nicht immer wissen, was sie wollen, dass sie keinen Zugang zu ihren wahren Motiven haben oder im Einzelfall auch berechnenderweise falsche Angaben machen. Andererseits ist es durch solche Befragungen sogar möglich, drohende Kundenverluste zu vermeiden. Und: In den Extremen, also in massiven Kunden-Unzufriedenheiten ebenso wie in hehrer Kundenbegeisterung stecken die größten Innovations-Chancen.

Ein Tipp zum Schluss

Begeisterungsfaktoren werden schnell ‚basic‘, weil man sich daran gewöhnt. Deshalb muss immer wieder etwas Neues, Anderes, Überraschendes, nicht Vergleichbares her, damit sich am Ende keine Das-steht-mir-zu-Mentalität einschleicht. Ein reicher Ideen-Fundus ist also vonnöten - und Originalität ist gefragt.

Die Differenzierung zur Konkurrenz findet dabei *nicht* vornehmlich auf der Leistungsebene, sondern vor allem auf der Beziehungsebene statt. Die ‚gefühlte‘ Wertschätzung, verbunden mit Herzlichkeit, absoluter Fairness und erprobter Zuverlässigkeit, ist der Dreh- und Angelpunkt für Begeisterung. Wenn es dann noch gelingt, dem Kunden mit Spitzenprodukten und einzigartigem Servicenutzen unerwartete Anstöße für seine Lebensqualität oder seinen unternehmerischen Erfolg zu geben, dann ist das Immer-wieder-kaufen schon so gut wie gesichert.

Die Autorin

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirt und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing im deutschsprachigen Raum. Sie ist als Management Consultant, Keynote-Redner, Hochschul-Dozentin und Trainerin tätig. Sie hat sieben Business-Erfolgsbücher geschrieben und gehört zum Kreis der ‚Excellent Speakers‘.

Kontakt: info@anneschueller.de oder www.anneschueller.de

Seminarhinweis:

Am 27. 2. 2008: Ganztägiges Seminar 'Zukunftstrend Kundenloyalität' in Frankfurt.
Veranstalter: Management Forum Starnberg. Infos und Anmeldung:
info@anneschueller.de

Buchhinweise:

Anne M. Schüller

Erfolgreich verhandeln – erfolgreich verkaufen

Wie Sie Menschen und Märkte gewinnen

BusinessVillage 2005, 128 S., eBook 14,80 € Druck-Version 21,80 €

Anne M. Schüller

Zukunftstrend Empfehlungsmarketing.

Der beste Umsatzbeschleuniger aller Zeiten

BusinessVillage 2005, 130 S., eBook 14,80 € Druck-Version 21,80 €

Weitere Infos: www.empfehlungsmarketing.cc

Anne M. Schüller

Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen

Orell Füssli, Zürich 2. Aufl. 2007, 226 S., 26,50 Euro

Weitere Infos: www.kundenrueckgewinnung.com