



Kundenbegeisterung: Ein Turbo für den Erfolg

In Erwartung einer Leistung, sei es ein Service oder ein Produktnutzen, 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 individuellen Tagesform abhängigen Beurteilung werden Sie gemessen.

In jedem Fall gilt: Um den Kunden zu begeistern, werden Sie seine Erwartungen übertreffen müssen. Das Denken in den folgenden drei Kategorien (in Anlehnung an das *Kano-Modell* des japanischen Universitätsprofessors *Noriaki Kano*) ist beim Umgang mit Kundenerwartungen hilfreich: Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren. Diese sollten für jeden Kundenkontaktpunkt ermittelt werden – gemeinsam mit den Mitarbeitern und aus Sicht des Kunden betrachtet.

Enttäuschungsfaktoren

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 etwa 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 Enttäuschungsfaktoren tolerieren wir nicht, da es sich dabei einfach um Selbstverständlichkeiten handelt (so denken wir). Unsere negative Reaktion ist über die Maßen stark (erzürnt, erbost, empört), wenn etwa von unserem Auftragnehmer dann auch noch Antwort kommt, man möge sich wegen dieser Kleinigkeit nicht so aufregen, das könne schon mal passieren.

Wer treue Kunden und positive Empfehler will, bei dem dürfen keinerlei Enttäuschungsfaktoren 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 ein Muss 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 Enttäuschungsfaktoren 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.

Okay-Faktoren

Wenn Sie über die Vermeidung von Unzufriedenheit hinauswollen, müssen Sie an den Okay-Faktoren arbeiten. Mit denen haben Sie, im Gegensatz zu den Enttäuschungsfaktoren, die Chance, über die Null-Linie der Zufriedenheit hinauszukommen. Ein 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 beziehungsweise als selbstverständlich erachtete Niveau immer 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.



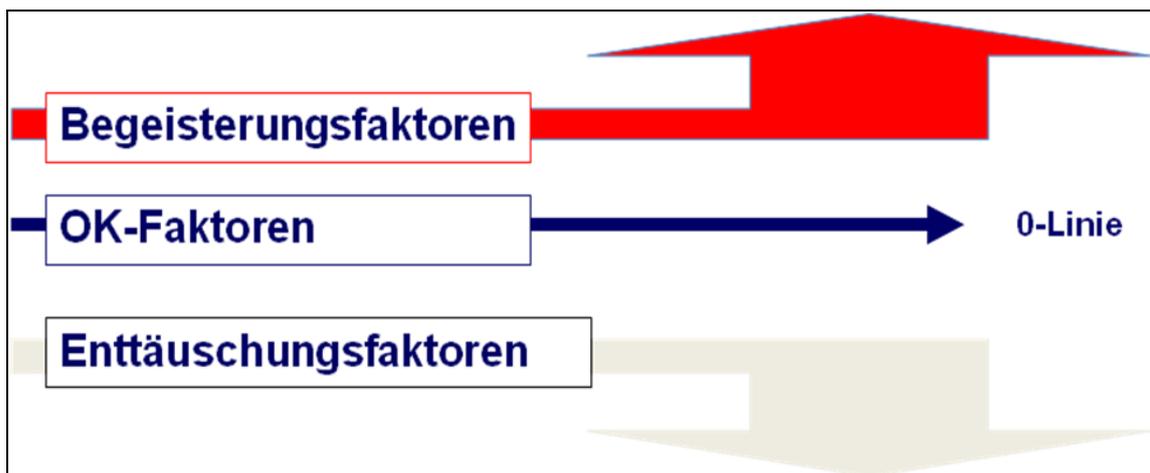
Begeisterungsfaktoren

Die ergiebigste Kategorie für Kundentreue und massenhaft 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 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* es 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 lustlos 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 gelangweilt ihre acht Stunden ableiert und Thekenbewacherin spielt.

Studien haben übrigens 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, wahre 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.



Das Begeisterungsmanagement: Mit den Mitarbeitern gemeinsam und entlang der Kundenkontaktpunkte wird erarbeitet, welche Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren die eigenen Angebote enthalten. Erst oberhalb der Null-Linie entsteht Loyalitäts- und Empfehlungspotenzial.

„Make your customer Wow“

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

Bei der amerikanischen Franchisekette *Build-a-Bear* 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. "Das hätte ich nicht gedacht", sagt der Kunde entzückt. Die Überraschung kann etwas



Materielles sein – oder besser 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 ein beliebten Gesprächsthema bei der Rückkehr sein.

In einer von der Kommunikationsagentur *Weber Shandwick* durchgeführten Online-Befragung mit 4.000 Konsumenten aus vier europäischen Ländern bezeichnen sich vier von zehn Befragten selbst als Advokaten ‚ihrer‘ Lieblingsmarke. Über 70 Prozent dieser Advokaten motiviert die Fähigkeit dieser Marke, unerwartete und lustige Erlebnisse zu schaffen, zu einer aktiven Empfehlung. Eine Fokussierung auf positive Überraschungsmomente kann die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit also überproportional steigern.

Wer fragt, gewinnt

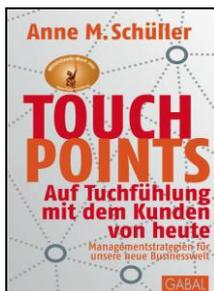
Wir können höchstens erahnen, aber niemals sicher wissen, ob und wann ein Kunde begeistert ist – oder eben auch nicht. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, den Kunden nicht nur zu beobachten, sondern ihn diesbezüglich auch zu befragen. Nachdem man ihm einzelne Leistungsmerkmale vorgestellt hat, bietet man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

- ... Das wäre einzigartig.
- ... Das würde mich begeistern.
- ... Das würde ich als selbstverständlich erwarten.
- ... Das wäre mir egal.
- ... Das würde mich 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. Wichtig auch: Nicht im Durchschnittsbereich der Kundenzufriedenheit, sondern in den Extremen, also in massiven Unzufriedenheiten ebenso wie in hehrer Kundenbegeisterung stecken die größten Chancen, etwas zu lernen.



Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller: **Touchpoints**

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck

Gabal, 3. aktualisierte Auflage, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF

ISBN: 978-3-86936-330-1

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem

Deutschen Trainerbuchpreis 2012, www.touchpoint-management.de

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller: **Touchpoints**

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

ungekürzte Hörbuchfassung, 8 CDs

ISBN 978-3-86936-501-5, € 49,90 / CHF 62.50

Bestellen: http://www.anneschueller.de/rw_e13v/main.asp?WebID=schueller3&PageID=122

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Kontakt: www.anneschueller.de

© 2013 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de