

Was Konsumenten so alles erwarten

Jede Markenbotschaft ist ein Versprechen. Wird dieses Versprechen gebrochen, stirbt das Vertrauen. Leistung und Qualität sind auch nicht das, was ein Anbieter definiert, sondern das, was Kunden erwarten. Ultimatives Ergebnis: Shitstorm oder Loyalität und Lovestorm.



Wie viel eine Marketingstrategie wirklich taugt, entscheidet sich in den „Momenten der Wahrheit“ an den Touchpoints zwischen Anbieter und Kunde. Schon ein einziges negatives Ereignis an einem für den Konsumenten wichtigen Touchpoint kann zum sofortigen Abbruch einer Geschäftsbeziehung führen – und umsatzzerstörende Mundpropaganda auslösen. Damit

dies nicht passiert, muss die Summe der positiven Erfahrungen klar überwiegen. Solange ein Beziehungskonto augenfällig im Plus ist, können die Menschen sogar Fehler verzeihen.

Der Erwartungstopf speist sich aus vielen Facetten. Von hoher Bedeutung ist, was Dritte über einen Anbieter sagen. Einfluss nimmt auch die Bestform der Mitbewerber. Vor allem aber speisen sich Erwartungen aus kun-

deneigenen inneren Bildern. Diese mentalen Landkarten werden durch die Summe unserer Erfahrungen aufgebaut. Erfahrungen sind die wertvollste Form von Wissen. Und Erinnerungen sind emotional markierte Erfahrungen. Sie werden ständig bearbeitet und neu bewertet. Dabei füllt das Gehirn Lücken mit passendem Material. So kommt es, dass Erinnerungen sehr verschieden sein können, wenn zwei Personen genau das gleiche erleben.

Versprochen ist versprochen!

Lassen sich die vollmundigen Zusagen Ihrer Werbeparolen tatsächlich erfüllen? Können Sie jeden Tag und bei jedem Kunden garantieren, dass Ihre Leistungsversprechen eingehalten werden? Sind sie einbeschwerbar? Und für den Kunden eine Garantie, auf die er sich verlassen darf? Oder ist für Sie eine Aussage dem Kunden gegenüber nur ein bisschen Reklame – und der Käufer wird ja wohl so aufgeklärt sein, dass er zwischen Werbung und Wirklichkeit unterscheiden kann?! Minderleistungen können schon lange nicht mehr mithilfe von Sonntagsreden glattgebügelt werden. Und Vorurteile lassen sich nur durch positive Erfahrungen besiegen.

Wenn ein Anbieter seine Versprechen bricht, ist es aus mit der Kundentreue. Und nicht das Einhalten von Zusagen, sondern erst das Quäntchen Übererfüllen sorgt dafür, dass die Kunden begeistert, fasziniert, ja, geradezu überwältigt sind. „Begeisterung entsteht bei mir“, schrieb mir einmal ein Leser, „wenn jemand deutlich mehr leistet, als ich erwartet habe. Das passiert aber kaum. Und wenn, dann sind es die Mitarbeiter, sehr selten das Unternehmen selbst. Wenn die Mitarbeiter begeistern, dann deshalb, weil sie sich aus dem starren Regelkorsett befreien und freie Entscheidungen treffen, um schnell und unbürokratisch Lösungen zu finden.“

Kundenerwartungen sind immer subjektiv

Erwartungen wie auch die Wahrnehmung und das Bewerten des dann Erhaltenen sind immer subjektiv gefärbt. Dies hat mit dem eigenen Anspruchsniveau zu tun. Was für den einen eine tolle Sache ist, geht für einen anderen gar nicht. Ferner spielt eine Rolle, wie sich ein Anbieter positioniert. Bei einem Zweisternen-Budget-Hotel drückt man schon mal eher ein



ANNE M. SCHÜLLER.
Management-Consultant und Gastdozentin an mehreren Hochschulen.



Auge zu. Eine niedrige Erwartungshaltung ist dort leicht zu übertreffen. In einem Fünf-Sterne-Luxus-Ressort hingegen muss alles wie am Schnürchen klappen, da kennen Gäste kein Pardon.

Bei einer Serviceleistung ist außerdem zu beachten: Der Kunde ist Teil der erbrachten Leistung. Kooperiert er, dann wirkt sich das auf die Ergebnisse positiv aus. Stellt er sich quer, dann kann es für alle Beteiligten mühevoll werden. Ärzte nennen das Compliance. Macht der Patient vertrauensvoll mit, unterstützt das den Behandlungserfolg. Sogar die Selbstheilungskräfte kommen in Gang. Und wie bekommt ein Unternehmen die Compliance der Kunden? Da gibt es einen einfachen Trick: die fünf magischen Worte. Sie heißen: danke, bitte, gerne, prima, klasse gemacht. Im Arbeitsalltag werden sie nur leider sehr oft vergessen.

Dabei wären sie bestens angelegt. Denn unser Gehirn ist sehr empfänglich für emotionale Streicheleinheiten. Wem es gut geht, der trägt eine rosarote Brille, ist hoffnungsvoll gestimmt und sieht sich nur die Schokoladenseiten an. Dem sitzt auch die Geldbörse locker. Und er regt sich bei kleinen Fehlern nicht auf: Kann mal passieren, kein Beinbruch, alles halb so wild. Bei trüber Verfassung hingegen ist unser Hirn in der Lage, sich das Schlimmste auszumalen. Und es igelt sich ein. In einer derart verschlossenen Stimmung bleibt dann auch die Geldbörse zu.

Zwischen Enttäuschung und hehrer Begeisterung

Reißt das, was Sie tun, Ihre Kunden also vom Stuhl? Begeistert ist nur, wer seine Erwartungen übertroffen sieht. Denn unser Gehirn vergleicht immer. Ohne Bezugspunkt kann es gar kein Urteil fällen. Es braucht also das Böse, um das Gute sehen zu können. So ist auch begeistert, wer mehr erhält als Vergleichspersonen. Dabei ist den meisten Menschen ihr relativer Status wichtiger als ihr absoluter. „Sie bekommen mehr als...“, damit ködert man einen Kunden sofort.

Wer hingegen weniger als andere erhält, ärgert sich sehr. Bei dieser Rechnung werden sowohl die faktischen als auch die emotionalen Werte addiert, die das jeweilige Angebot bietet. Und beides zusammen bestimmt dann den Preis, den man bereit ist zu zahlen. Fehlen faktische oder emotionale Alleinstellungsmerkmale, dann muss der Preis selbst begeistern. Der macht dann den einzigen Unterschied, quasi als emotionales Ersatzprogramm. „Trostpreis“ sagen wir auch.

Wenn es den Anbietern hingegen gelingt, den Verlustschmerz, den das Geldhergeben bereitet, auf angenehme Weise zu lindern, dann kommen sie gut ins Geschäft. Im Schatten der Begeisterung verblasst der Preis. Für köstliche Gefühle sind Menschen bereit, richtig tief in die Tasche zu greifen. Die Krux: Die faktischen (Wieder-)Kaufgründe teilt uns der Kunde gern mit, wenn wir ihm kluge Fragen stellen. Über seine emotionalen Motive hingegen schweigt er sich aus. Menschen wollen emotional berührt werden, entlarvt werden wollen sie aber nicht.

Auf jedes Detail kommt es an

Das Begeistern an den Interaktionspunkten mit Kunden ist ganz schön subtil: bitten statt auffordern, einladen

statt aufdrängen, hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, sich kümmern, Interesse, Respekt und Wertschätzung zeigen, zeitnah agieren – und natürlich verlässlich sein. Wenn schließlich noch ein Hauch von Magie und eine Brise „Sternenstaub“ hinzugefügt werden, dann weckt dies heftiges Haben-Wollen. Jedes Detail kann dabei von Bedeutung sein. „The big little things“ sagt Management-Vordenker Tom Peters dazu.

Was dann am Ende begeistert, das liegt ganz allein im Auge des Betrachters. Selbst die so viel beschworene Qualität unterliegt dem subjektiven Urteil des Kunden. Qualität ist nicht das, was ein Anbieter definiert (und zertifizieren lässt), sondern das, was die Kunden erwarten. Jeder beurteilt das anders – und keiner sieht es wie Sie! Qualitätsstandards, die Ihnen adäquat erscheinen,

können für einen Kunden völlig inakzeptabel sein. Und ein Fehler zur falschen Zeit an einer winzigen Stelle kann den Gesamteindruck für immer zerstören.

Schließlich gibt es eine weitere Sache, die selbst den besten Ersteindruck schnell ins Wanken bringt: Die Meinung derer, die uns wichtig sind. Denn Entscheidungen sind sehr verletzlich. Was andere zu einer neuen Errungenschaft sagen, kann einem ganz schön die Stimmung vermiesen. Plötzlich gefällt einem das gerade teuer erworbene Gut überhaupt nicht mehr. Andererseits kann ein ermunternder Zuspruch unsere letzten Zweifel in Luft auflösen. Deshalb ist es also auch wichtig, die Meinung derer, die sich im Umfeld eines Interessenten befinden, positiv zu stimmen.

von Anne M. Schüller

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

Ungekürzte Hörbuchfassung, 8 CDs
ISBN 978-3-86936-501-5, € 49,90 / CHF 62,50

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres
und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012



Wie geht Zukunft?

Marktforschung von GfK ist Marktforschung für die Zukunft. Inmitten der digitalen Datenflut liefern wir zuverlässig die relevanten Markt- und Verbraucherinformationen. Und helfen unseren Kunden dadurch erfolgreiche Wachstumsstrategien für die Zukunft zu entwickeln und jetzt die richtigen Entscheidungen für ihr Unternehmen zu treffen.

Besuchen Sie uns auf der Research & Results 2014 und melden Sie sich jetzt an zu den GfK Future Talks.
www.gfk.com/research-results

Growth from Knowledge www.gfk.com