

Was Konsumenten so alles erwarten

Sensible Sache 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 Loyaltät und Lovestorm.

ANNE M. SCHÜLLER

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 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 kundeneigenen 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, selbst dann, wenn zwei Personen genau das Gleiche erleben.

Versprochen ist versprochen

Lassen sich die vollmundigen Zusagen Ihrer Werbeparolen also 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?! Minderlei-

stungen 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.“

Erwartungen sind 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 Zwei-Sterne-Budget-Hotel drückt man schon mal eher ein Auge zu; eine niedrige Erwartungshaltung ist dort leicht zu übertreffen. In einem Fünf-Sterne-Luxus-Resort 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. Legt 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, gern, 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.

Shitstorm oder Lovestorm?

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 hat. Und beides zusammen bestimmt dann den Preis, den man bereit ist, zu zahlen. Fehlen faktische oder emotionale Alleinstellungsmerkmale, dann muss der Preis also solcher begeistern. Der macht dann den einzigen Unterschied und ist unser emotionales Ersatzprogramm; „Trostpreis“ sagen wir auch.

Wenn es den Anbietern hingegen gelingt, den Verlustschmerz, den das Geldhergeben bereitet, auf angenehme Weise zu lindern,

ANNE M. SCHÜLLER

ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, Autorin, Businesscoach und Expertin für das Touchpoint-Management. www.touchpoint-management.de



© A. Schüller



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.“

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.

Es kommt aufs Detail an

Das Begeistern an den Touchpoints 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 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 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.

