

LOVEMARK-KONZEPT

Spitzenleister der Herzen

Ihre Kunden sind mit Ihnen zufrieden? Um Mundpropaganda und Weiterempfehlungen zu erlangen, reicht das nicht aus. Denn nur Spitzenleistungen werden weiterempfohlen. Wie kommt man gemeinsam mit Mitarbeitern auf Begeisterungsideen und wird schließlich zu einer „Lovemark“?



Um Kunden sollten an jedem Touchpoint begeistert werden. DSV-Sparkassen-Bilderwelt

Heutzutage können Geschäfte, Anbieter, Produkte und Marken nur dann überleben, wenn sie

- > für Begeisterung bei ihren Kunden sorgen,
- > eine emotionale Alleinstellung (eUSP) besitzen,
- > engagierte Fans und Weiterempfeher gewinnen,
- > zu einer „Lovemark“ werden, einer Marke also, in die man sich verliebt.

Kunden kommen immer mit Erwartungen in eine Bank oder Sparkasse. Durch die Brille subjektiver Wahrnehmungen werden diese dann mit der erhaltenen Leistung abgeglichen. Und das gefühlte Resultat? Mangelhaft? Befriedigend? Begeisternd? An dieser urpersönlichen Beurteilung des Kunden werden Sie gemessen. Ist er gut drauf, fällt das Ergebnis oft blendend aus. Hat er einen rabenschwarzen Tag, kommen bei aller Anstrengung auch Sie nicht gut weg. Denn Kunden sind „emotional wechselhaft“. Doch in jedem Fall gilt: Um sie zu begeistern, werden Sie deren Erwartungen übertreffen müssen.

Für Begeisterung sorgen

Touchpoints sind Interaktionspunkte zwischen Anbieter, Mitarbeiter und Kunde, an denen sich in den „Momenten der Wahrheit“ (Jan Carlzon) zeigt, was die Versprechen eines Unternehmens tatsächlich taugen. Ziel des Touchpoint Managements, im deutschen Kundenkontaktpunkt-Management genannt, ist das Optimieren der Kundenerlebnisse, um bestehende Kundenbeziehungen zu festigen und über Weiterempfehlungen hochwertiges Neugeschäft zu erhalten.

Zunächst heißt es, die bestehenden Touchpoints komplett zu listen und in eine kundenlogische Abfolge zu bringen. Das Ergebnis nennt man eine Customer Journey, also eine „Reise“ durch den gesamten Kaufprozess, der übrigens immer öfter online beginnt. Danach werden ausgewählte Touchpoints auf ihre Enttäuschungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren hin optimiert. Hierzu können sich die Mitarbeiter regelmäßig zusammensetzen und ihr Vorgehen an den einzelnen Touchpoints wie folgt untersuchen:

- > Was ist enttäuschend? (= Was wir keinesfalls tun dürfen.)
- > Was ist okay? (= unser Minimum-Standard, die Null-Linie der Zufriedenheit)
- > Was ist/wäre begeisternd? (= Was wir bestenfalls tun können.)

Dabei geht es sowohl um die Leistungen an sich als auch um die sie begleitenden Emotionen. Das Ergebnis, aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet, schwankt zwischen herber Enttäuschung und hemmungsloser Begeisterung, zwischen himmelhoch jauchzend und zu Tode betrübt. Dies lässt sich für jeden zu betrachtenden Touchpoint – zusammen mit Verbesserungsideen – in einer einfachen Übersicht listen (vgl. Abbildung 1).

Wie Begeisterungsideen erarbeitet werden

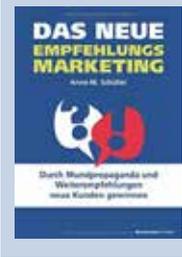
Jedes Kreditinstitut sollte die Bestrafungs-, Okay- und Begeisterungsfaktoren kennen, die sich aus Sicht der Kunden ergeben. In einem Workshop kann man das von den Mitarbeitern selbst erarbeiten lassen. Am Anfang steht meist, und das mag zunächst schockieren, die folgende Frage: „Was müssten wir tun, um unsere Kunden konsequent zu vergaulen – und was ist das passende ‚Gegengift‘?“ Zwei weniger dramatische Fragen sind diese: „Wenn ich selbst irgendwo Kunde bin, was ist mir dann besonders wichtig? Und wenn ich selbst Kunde bin, was ärgert mich und stößt mich ab?“

Aus den darauf folgenden Diskussionen ergeben sich die positiven Ideen fast wie von selbst – maßgeschneidert für das eigene Institut. Und diese werden dann auch gern umgesetzt, denn sie wurden nicht vom Chef vordiktirt, sondern in Eigenregie entwickelt. Das Wollen ihrer Leute erreichen Führungskräfte immer dann am besten, wenn die Mitarbeiter selbst sagen, sie könnten sich vorstellen, etwas in Zukunft so und so zu machen. Begeisterung für die Sache wird auf diesem Weg gleich mitgeliefert. Und zusätzlich entsteht der „Mein-Baby-Effekt“.

Begeisterung: Immer wieder anders und neu

Bei aller Begeisterung für die Ideen, die Sie dann in die Umsetzung bringen, ist auch zu beachten: Was heute noch für Überraschungen sorgt, ist morgen schon „basic“, also aus Kundensicht selbstverständlich geworden und dann kaum noch der Rede wert. Weil sich die Kunden schnell an Begeisterungsfaktoren gewöhnen, werden ihre Erwartungen und somit auch ihre Anforderungen steigen. Deshalb muss ein Unternehmen bestrebt sein, Begeisterung zu „tunen“. Hierzu gibt es sich mit dem Kunden gemeinsam in einen mehr oder weniger

WENN SIE MEHR WISSEN WOLLEN



Schüller, Anne M.: Das neue Empfehlungs-marketing. Durch Mundpropaganda und Weiterempfehlungen neue Kunden gewinnen. BusinessVillage, 2015.

ansteigenden Begeisterungskanal. Innerhalb des Kanals werden immer wieder neue Begeisterungselemente geplant und umgesetzt. Unterhalb des Kanals wird es dem Kunden schnell langweilig, darüber wird es für das Unternehmen zu teuer. Neu heißt dabei nicht: Mehr vom Gleichen, sondern: deutlich anders und somit auch nicht vergleichbar. Sorgen Sie deshalb für einen permanenten Ideenfluss durch regelmäßige Kreativmeetings.

Begeisterung „tunen“ bedeutet ebenfalls, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter in der Kundenansprache nicht überdrehen. Die richtige Dosierung macht's. Das heißt: nicht bemüht höflich und aufgesetzt freundlich wirken, sich nicht beim Kunden anbiedern und einschleimen, dem Kunden nichts aufzwingen. „Und spürt man die Absicht, ist man verstimmt“, hat schon Goethe gesagt. Was die richtige Dosierung ist? Das kommt auf den Kunden an. Und auf den Grad der Emotionen, die damit verbunden sind.

Ihr eUSP: Emotionen besiegen die Vernunft

Wenn wir emotional berührt werden, lullt das die Vernunft ein. Denn Emotionen haben im Hirn immer Vorfahrt. Gute Gefühle machen unser Hirn auch entscheidungsfreudig. Dabei wird das euphorisierende Dopamin vermehrt ausgeschüttet und das Ja-Sagen fällt leicht. Wer das nicht schafft, wird wohl oder übel in die Preisschraube geraten. So trösten wir uns – wir sagen auch Trost-

preis – durch Geldgeschenke über einen Mangel an guten Gefühlen hinweg.

Deshalb benötigen Anbieter nicht nur fachliche Exzellenz, sondern auch eine eUSP, eine „emotional Unique Selling Proposition“. Sie ist die emotionalisierende Alleinstellung, für die die Unternehmensmarke glaubwürdig steht. Bei Coca Cola ist das Happiness, bei BMW ist es Freude und bei Audi ist es Vorsprung. Diese Marken sind nicht (nur) aufgrund ihrer Qualität erfolgreich, sie sind vor allem erfolgreich, weil die Menschen sie mögen und haben wollen.

Wie man Wow-Momente erzeugt

Das Themenfeld, das die Fünf-Sterne-Hotelkette Ritz-Carlton besetzt, heißt Kundenverblüffung. Die Erzeugung von Wow-Momenten ist also Programm. Jeder Mitarbeiter in den 77 Hotels weltweit hat die Aufgabe, nach Anlässen zu suchen, bei denen er die Erwartungen der Gäste übertreffen kann. Hauptziel ist es, die Gäste zu überraschen, ihnen ein unvergessliches Erlebnis zu bereiten und so ihre lebenslange Loyalität zu gewinnen. Und das Nebenziel heißt Mundpropaganda und Weitererzählen.

Das Ritz-Carlton Amelia Island in Florida hat dazu folgende Geschichte parat: Ein kleiner Junge hatte sein Lieblingsstofftier, eine Giraffe namens Joshie, im Hotel verloren. Ganz schlimm sowas wie jeder weiß, der Kinder hat. Ein paar Tage später kam Joshie per Päckchen wohlbehalten wieder nach Hause, zusammen mit einem liebevoll zusammengestellten Fotoalbum. Was für eine Überraschung! Es zeigte die Abenteuer der kleinen Giraffe bei ihrem ungeplanten Ausflug: Joshie mit Sonnenbrille auf einem Liegestuhl am Pool, Joshie bei einer Massage im Spa, Joshie, die ein Golfcart fährt, und Joshie, wie sie im Restaurant den Mitarbeitern bei der Arbeit hilft.

Mit wenigen Mitteln und einer tollen Idee haben die Hotelmitarbeiter den kleinen Gast und seine ganze Familie verzaubert – und sicher auch eine Menge Spaß gehabt. Wenn man solche Ideen nur oft genug hat, schlägt irgendwann auch der Serendipity-Effekt zu. Das ist

der glückliche Zufall. Der wollte es in diesem Fall, dass der Vater des Jungen ein Journalist und Blogger war. Und so geht die Geschichte nun um die Welt.

Verschenken Sie Momente der Faszination

Jetzt sind Sie an der Reihe: Wann, wo und wie verschenken Ihre Mitarbeiter solche Momente der Faszination? Grundvoraussetzung ist, dass man die Mitarbeiter entfesselt und aus dem Regelkorsett von Sollen und Müssen befreit. Möglichkeitsräume zum Kundenbegeistern gepaart mit einer konstruktiven Fehlerkultur werden dafür dringend gebraucht. Hierzu muss, zusammen mit den notwendigen Mitteln, auch die Ergebnisverantwortung übertragen werden. Und damit das Ganze dann Schule macht, braucht es ein verstärkendes Ritual: das kontinuierliche Teilen der besten Storys und das ausgiebige Weitererzählen der größten Erfolge.

So beginnt der Tag im Ritz-Carlton für die Mitarbeiter mit dem Erzählen einer Wow-Story. Jeder einzelne Mitarbeiter erfährt so, wer auf besondere Weise zum Erfolg der gesamten Kette beigetragen hat. Jedes Hotel hat die Aufgabe, pro Woche eine Wow-Story in die Zentrale zu melden. Die besten gehen dann um die Welt. In Summe entsteht auf diese Weise ein außergewöhnlicher Spirit – und eine einzigartige Form von Gastlichkeit. Sie hat Ritz-Carlton berühmt gemacht – und zu einer „Lovemark“ werden lassen.

Machen Sie sich zu einer Lovemark

Der Begriff Lovemarks wurde von Kevin Roberts, CEO der Werbeagentur Saatchi & Saatchi kreiert. Lovemarks sind Marken, die der Kunde heiß und innig liebt. Das beste Beispiel dafür? Derzeit ist es wohl Apple. Apple will Produkte bauen, die so sexy sind, dass sich die Leute tatsächlich darin verlieben. Und ja, es funktioniert! Der Neurowissenschaftler Jürgen Gallinat aus Berlin hat mithilfe von Tomografen (MRT) bewiesen: Apple-Geräte aktivieren Bereiche im Hirn, die für „Menschen mögen“ zuständig sind.

Nur so konnte es gelingen, dass eine Unmenge von Apple-Fans nahezu die komplette Kommunikationsarbeit für das Unternehmen und seine Produkte übernimmt. Deshalb brauchen sich Lovemarks nur höchst selten per teurer Werbung selbst zu erklären, weil die Fans das für sie tun. Lovemarks greift man auch nicht an. Weil eine Phalanx von Fürsprechern sie vor allem Ungemach schützt. Und das Ergebnis? Loyalität jenseits der Vernunft. Sobald das geschieht, wird die Konkurrenz bedeutungslos. Und Weiterempfehlungen kommen so richtig in Gang.

Anne M. Schüller
München

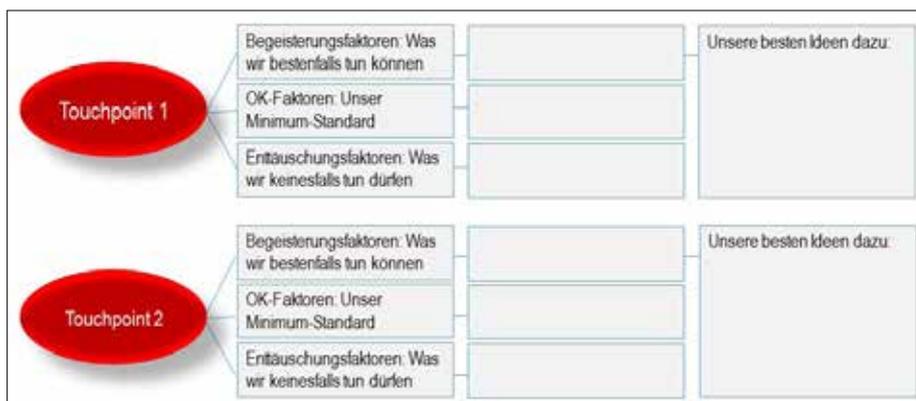


Abb. 1: Analyse einzelner Touchpoints