

## Begeisterung der Kunden entscheidet über Unternehmenserfolg

A. M. Schüller, Marketing Consulting in: <http://www.business-wissen.de>

07.04.2006 - Wenn wir jemanden fragen, wie er eine bestimmte Sache, sagen wir den Samstag Vormittag in einem Shopping Center oder die Eröffnungsfeier eines Autohauses, fand, so sagt er entweder ‚ausgezeichnet‘ oder ‚naja‘ oder ‚frag mich lieber nicht‘. Er ist also begeistert, zufrieden oder enttäuscht.

Weil Kunden einerseits saturiert und andererseits mit immer weniger Zeit und Geld unterwegs sind, sind sie deutlich reizbarer. Und immer fordernder. Wir haben es heute mit ständig latent unzufriedenen Kunden zu tun. Und die Messlatte wird immer höher gelegt.

Wer erfolgreich verkaufen und vor allem auch empfohlen werden will, braucht begeisterte, ja geradezu faszinierte Kunden. Bester Ausdruck der Kundenbegeisterung sind deren Ahs und Ohs vor und nach dem Kauf („Kaum zu glauben!“ - „Das man das für mich tut!“ - „Das ist mir so noch nie passiert!“). Solche kleinen und großen Momente des Glücks sind es, die der emotional berührte Kunde weiter erzählen wird. Und im Überschwang seiner Gefühle wird er andere geradezu mitreißen, das Gleiche zu kaufen.

**„Genügend Geld ist da, man muss die Leute nur begeistern“**, meint Willy Bogner. Begeisterung kann man managen. Dies habe ich ausführlich in meinem Buch [Zukunftstrend Kundenloyalität](#) ausgeführt. Dort finden Sie auch eine Übersicht der gängigen Begeisterungsfaktoren. Sie bringen den Käufer dazu, reichlich Pluspunkte in die Waagschale zu werfen. Diese können womöglich sogar bereits angesammelte Minuspunkte wieder ausmerzen. Denn wer begeistert ist, verzeiht auch kleine Fehler.

Es gibt Begeisterungsfaktoren, die kosten Geld. Und es gibt sehr viele, die kosten keinen Cent, so dass sich diese jeder leisten kann. Es sind oft die kleinen, achtsamen, unerwarteten Dinge, die begeistern und damit emotionale Verbundenheit auslösen. Nicht jeder Begeisterungsfaktor wird jeden Kunden berühren. Und nicht jeden Begeisterungsfaktor wird der Kunde sofort honorieren. Aber das

Nichtvorhandensein wird er bestrafen. Indem er sich auf die Suche nach Besserem macht.

### Der Stoff, aus dem Gefühle sind

Begeisterungsfaktoren sind nichts anderes als emotionale Kicks, die uns geradezu süchtig machen. Unser Gehirn ist nämlich mit einem Belohnungszentrum ausgestattet. Es bedankt sich für positive Erfahrungen, für freundliche Worte, für ein ehrliches Lächeln und wertschätzendes Lob, indem es Glückshormone ausschüttet. Diese körpereigenen Opiate, den Drogen chemisch sehr ähnlich, geben uns ein wohliges Gefühl, sie machen uns - je nach Art und Dosierung - glücklich, euphorisch, ekstatisch. Davon wollen wir mehr!

Wer einen solchen ‚Kick‘ erlebt hat, kauft nicht nur immer wieder, er teilt dieses Erlebnis auch gerne mit Gleichgesinnten. So kommt eine Empfehlungswelle in Gang, die Firmen und Marken auf der Beliebtheitsskala plötzlich ganz nach oben spült. In der Mode und bei trendigen Produkten ist dieses Phänomen besonders gut zu beobachten. Ein Paradebeispiel aus der letzten Zeit ist der iPod von Apple. Plötzlich wollte ihn jeder haben. Einen ähnlichen Coup landete H&M mit der absichtsvoll verknappten Lagerfeld-Kollektion. Andere Marken dagegen werden plötzlich ‚uncool‘ und verschwinden in der Versenkung. Wie kommt es dazu?

### Der Blick ins Gehirn

Erst seit wenigen Jahren können Hirnforscher dem lebenden menschlichen Gehirn direkt bei der Arbeit zuschauen. Beispielsweise können mit Hilfe der funktionellen Kernspintomographie (fMRI) gefahrlos und manipulationsfrei Aktivitätsmuster in den unterschiedlichen Hirnregionen optisch dargestellt werden. Und siehe da: Die Emotionen sind die wesentlichen Treiber menschlichen Verhaltens. Denken, Fühlen und Entscheiden sind aufs Engste miteinander verbunden. Wenn wir auch noch so stolz auf unser Denkhirn sind: Den ‚Homo oeconomicus‘, der seine Entscheidungen vollkommen rational trifft und nur auf seinen Nutzen bedacht ist, hat es nie

gegeben.

Ohne Gefühle ist kein vernünftiges Handeln möglich. Für das, was hinter den mehr oder weniger verschlossenen Türen des Unterbewusstseins blitzschnell und ohne unser Zutun passiert, suchen wir erst im Nachklang die Gründe, die uns selbst und anderen plausibel erscheinen. Insbesondere die viel zu strapazierte linke Hirnhälfte neigt zum übermäßig rationalen Erklären und Interpretieren - und liegt schnell ziemlich falsch dabei.

Gefühle sind letztlich nichts anderes als eine durch Hirnprozesse ausgelöste Veränderung von neuronalen und chemischen Prozessen, die sich mit leiser Stimme in unserem Körper bemerkbar machen. Wir leben in einem ständigen Spannungsbogen zwischen Plus und Minus, Lust und Schmerz, Freude und Traurigkeit, Glück und Angst, Hass und Liebe, Schwarz und Weiß. Wohlbefinden löst angenehme Gefühle aus und diese führen wiederum zu positivem Denken und damit zu positiven Entscheidungen. In einem solchen Zustand sehen wir die Welt rosarot - und konsumieren gern.

Bei Unwohlsein dagegen geht das Ganze ab nach unten, die Welt ist grau in grau - und unsere Kauflust-Zentren sind blockiert. Also: Wer in positiven Gefühlen badet und gut gestimmt ist, kauft bestimmt. Dem Menschen dagegen, der in schlechter Stimmung ist, kann man nichts verkaufen! Das einzig beklagenswerte an der Sache: Die ‚Flüssigkeit des Denkens‘, also die gefühlte Zeit, verlangsamt sich bei Traurigkeit und beschleunigt sich im Zustand des Glücks.

### Was unser Hirn gerne speichert

Das Speicherpotenzial unseres Gehirns ist gewaltig. In einem Drei-Sekunden-Rhythmus sendet es Signale nach draußen und fragt die Welt: Was gibt's Neues? Doch nur, was aus Sicht des Gehirns relevant ist, wird es tatsächlich speichern. Für weit über 99 Prozent dessen, was sich im Außen tut, ist es blind und taub. Und es ist sehr subjektiv in der Wahrnehmung. Es formuliert Außenreize so um, dass sie in die eigenen Denkmuster passen. Die Sache mit dem halb-vollen bzw. halbleeren Wasserglas ist nur ein Beispiel dafür.

Um eine Veränderung herbeizuführen, also beispielsweise etwas zu kaufen oder weiterzempfehlen, ist ein gehöriger Erregungsgrad der emotionalen Zentren vonnöten. Bei hoher Stimulierung werden Informationen eher und länger gespeichert.

*„Botschaften, die nicht zu zusätzlichen neuronalen Aktivitäten führen - also langweilige Reize - haben wenig Wahrscheinlichkeit, Zugang zum Gedächtnis zu finden und scheinen demzufolge auch weniger intensiv verarbeitet zu werden“, sagt Professor Lutz Jäncke von der Universität Magdeburg.*

Und neurowissenschaftliche Experimente an der Universität Münster brachten Professor Dieter Ahlert zu dem Schluss, dass der Aufbau von emotionalen Erfahrungen das beste Mittel sei, um den ersten Platz im Kopf der Kunden zu besetzen. Fazit: Unser Hirn will verblüfft werden. Und: **Emotionen haben für unser Hirn immer Vorfahrt.**

### „Make your customer Wow“

Welche emotionalen Erlebnisse hat ein Kunde bei Ihnen, die ihn überraschen, verblüffen, begeistern? Und hat Ihre Dienstleistung Empfehlungspotenzial? Oder bekommt man bereits beim ersten Kontakt einen Schrecken? Bewacht ein leibhaftiger Cerberus Ihren Empfang oder Ihre Telefonzentrale? Machen Ihre Mitarbeiter Dienst nach (ISO-Norm-) Vorschrift, oder wachsen sie auch schon mal über sich hinaus, um **Kunden zu betören?**

Gerade bei Dienstleistern spielt die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden eine entscheidende Rolle. Je individueller die Leistung für den einzelnen Kunden erbracht wird und je unmittelbarer der Kunde-Mitarbeiter-Kontakt ausfällt, desto stärker ist das Gefühl emotionaler Verbundenheit. Und dort, wo Produkte nicht mehr faszinieren können, da müssen es die Menschen tun.

Ein Beispiel: Bei der amerikanischen Franchisekette Build a Bear, die inzwischen auch nach Europa kommt, können Sie nicht nur knuf-

fige Plüsch-Teddybären 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, auch für die umstehenden Zuschauer.

Wo zeigt Ihr Produkt eine solche Wirkung, über die man fasziniert spricht? 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 kann etwas Materielles sein - oder eine zwischenmenschliche Geste. In einem Landhotel im Hochsauerland fand ich in einer bitterkalten Winternacht einmal beim Schlafengehen eine Wärme flasche im Bett. Das ist ‚Wow‘.

### Von der Kundenbefürchtung zur Kundenbegeisterung

Die Bandbreite möglicher Kundenreaktionen reicht von der schlimmsten Befürchtung bis zur hemmungslosen Begeisterung. Das Denken in den folgenden drei Kategorien ist daher beim Umgang mit Kundenerwartungen sehr hilfreich: Bestrafungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren. Sie sind branchenspezifisch und sollten zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet werden.

Jeder Kunde hat Erwartungen, die durch eigene positive oder negative Erfahrungen, durch Empfehlungen Dritter, durch verkäuferische Kommunikationsmaßnahmen oder die Bestform der Mitbewerber beeinflusst werden. Und nun gleicht er seine subjektiven Erwartungen mit der erhaltenen Leistung ab. Und das Resultat? Ungenügend? Mangelhaft? Befriedigend? Sehr Gut? Unerwartet gut? An dieser ur-persönlichen und von der jeweiligen Tagesform abhängigen Beurteilung des Kunden alleine werden Sie gemessen.

Ist er gut drauf, fällt das Ergebnis besser aus. Hat er einen rabenschwarzen Tag, kommen bei aller Anstrengung auch Sie nicht gut weg. So ist etwa die viel beschworene Qualität keine objektiv mess-



bare 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 undiskutabel sein. Denn seine Messlatte liegt deutlich höher. In jedem Fall gilt: Um ihn zu begeistern, werden Sie seine **Erwartungen übertreffen** müssen.

Nun könnte man, um seine Kunden zu begeistern, also versuchen, deren Erwartungen einfach zu senken. Wenn wir weniger versprechen, brauchen wir nicht so viel zu halten. Im Grunde genommen würde dieser Ansatz auch funktionieren wenn, ja wenn da nicht noch die Mitbewerber wären. Als Monopolist hat man es da einfach. Monopolist sind Sie aber nur so lange, bis jemand seine Chance wittert und Ihre Schwächen erkennt. Und im Wettbewerb werden Kunden immer demjenigen den Vorzug geben, der ein möglichst emotionalisierendes Erlebnis verspricht. Es sei denn, alle Angebote sind gleich. Dann entscheidet natürlich der Preis.

Basisanforderungen, zum Beispiel saubere Toiletten in Restaurants, werden als selbstverständlich vorausgesetzt, sonst setzt starke Unzufriedenheit ein. Was dagegen nicht erwartet wurde, was einem womöglich so (klasse) das erste Mal passiert, löst Begeisterung und damit emotionale Verbundenheit aus.

Alles, was mit blumigen Werbeworten Ihr bunter Prospekt, das Internet, Ihr Verkäufergeschwader erzählt, muss nicht nur eingelöst, sondern sogar überboten werden. Überrascht, verblüfft, begeistert, ja geradezu fasziniert und wie magisch angezogen muss der Kunde sein, das ist der beste Nährboden für Loyalität - und sorgt für positive Mund-zu-Mund-Werbung.

## Bestrafungsfaktoren

Mit dieser Kategorie von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen können Sie einen 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 er-

warten. 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.

Im Empfehlungsmarketing 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! 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, Pünktlichkeit, 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 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 - wahrscheinlich 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 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. Einfach, praktisch und schnell soll es gehen.

Und die Mitarbeiter sollen zuvorkommend (im wahrsten Sinne des Wortes), kompetent und hilfsbereit sein. Wer in einem Supermarkt immer ewig an der Kasse warten muss, wenn er es eilig hat, den kann der kostenlose Espresso auch nicht locken. Und wer ein Sonnenstudio schmutzlig findet, der geht selbst mit einem dicken Geschenkgutschein nicht mehr dorthin. Bevor wir uns also an die Service-Extras machen, muss zunächst die Basisleistung stimmen.

## Begeisterungsfaktoren

Die ergiebigste Kategorie für 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 können, 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, 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 freundlichen ‚gern geschehen‘ erlässt (da es angesichts des Lampenpreises wirklich keine Rolle spielt), dann werden Sie sehr positiv überrascht, wahrscheinlich sogar begeistert sein.



Viele Begeisterungsfaktoren haben ihren Ursprung nicht nur in dem, was getan wird, sondern vor allem, **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 durchzieht 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 0-8-15-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.

Gerade die ‚weichen‘ Faktoren, also der herzliche, liebevolle und zuvorkommende Umgang mit dem Kunden kann nicht per Dienstleistungsanweisung 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 Begeisterungskanal

Ein Wermutstropfen bleibt. Was heute noch für Überraschungen sorgt, ist morgen schon ‚basic‘, also ganz selbstverständlich und kaum noch der Rede wert. Weil sich der Kunde schnell an Begeisterungsfaktoren gewöhnt, werden seine Erwartungen und damit auch seine Anforderungen steigen. Deshalb wird ein Unternehmen bestrebt sein, Begeisterung zu ‚tunen‘. Hierzu begibt es sich mit dem Kunden gemeinsam in einen stetig ansteigenden mehr oder weniger steilen Begeisterungskanal. Innerhalb des Kanals werden immer wieder neue Begeisterungselemente geplant und umgesetzt. Unterhalb des Kanals wird es dem Kunden schnell langweilig, darüber wird es dem Unternehmen zu teuer.

Neues heißt dabei nicht: Mehr vom Gleichen und damit teurer, sondern: Deutlich anders und damit nicht vergleichbar. Sichern Sie ei-

nen **permanenten Ideenfluss durch regelmäßige Kreativsitzungen** und sorgen Sie für die konsequente Umsetzung. Wie Sie mithilfe eines offensiven Ideenmanagements zu immer neuen Einfällen und auch zu Durchbruch-Innovationen kommen, auch das habe ich in meinem Buch Zukunftstrend Kundenloyalität ausführlich beschrieben.

Begeisterung ‚tunen‘ bedeutet auch, 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. Wer als Kunde selbst begeisterungsfähig ist, lässt sich auch gerne mitreißen. Wer hingegen in seinen Gefühlsausbrüchen äußerste Zurückhaltung übt, interpretiert jeden Anflug von Begeisterung schon als künstlich. Alles eine Frage der subjektiven Einstellung. Das ist wie mit der so genannten amerikanischen Freundlichkeit, die wir Deutschen oft als ‚falsch‘ einstufen. Für US-Amerikaner ist sie völlig normal, weil selbstverständlich. Dort wird hingegen unsere aus amerikanischer Sicht eher spröde Art als verwunderlich empfunden.

**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 Servicenutzen unerwartete Anstöße für seine Lebensqualität oder seinen unternehmerischen Erfolg zu geben, dann ist das Weiterempfehlungsgeschäft schon so gut wie gesichert.