



# Kundenbegeisterung: Ein Turbo für den Erfolg

**Zufriedenheit und Kundenloyalität korrelieren *nicht*. Selbst durch und durch zufriedene Kunden zeigen heutzutage eine hohe Wechselbereitschaft. Wer treue Kunden will, muss diese begeistern. Doch Begeisterung kann man nicht einfordern, man muss sie sich - genauso wie Vertrauen und Loyalität – immer wieder neu verdienen. Dieser Beitrag zeigt, wie das funktionieren kann.**

Meist sind es die kleinen Dinge und vor allem die zwischenmenschlichen Faktoren, die Kunden in Begeisterung versetzen - und damit für emotionale Verbundenheit sorgen. Begeisterung verzeiht auch kleine Fehler. Denn wer begeistert ist, trägt eine rosarote Brille, so wie ein frisch Verliebter, der nur die guten Seiten sieht und über kleine Schwächen milde hinweg schaut.

Wenn ein Unternehmen hingegen nichts Außergewöhnliches zu bieten hat, wenn seine Produkte austauschbar sind und der Service alles andere als begeistert, entscheidet immer der Preis. Dann soll es wenigstens billig sein. So trösten wir uns (Trostpreis!) über emotionale Mängel bzw. Enttäuschungen hinweg. Angebote hingegen, die einzigartig sind und faszinieren, dürfen ruhig ein wenig kosten. Für gute Gefühle sind Menschen sogar bereit, tief in die Tasche zu greifen.

## Im Wechselbad der Gefühle

Jede Kundenbeziehung ist ein Wechselbad der Gefühle und oszilliert zwischen schlimmster Befürchtung und hemmungsloser Begeisterung. Eine Kernfrage, die deshalb immer wieder zu stellen ist, lautet: "Welche Erwartungen haben unsere Kunden *wirklich* an uns? Und: „Wie können wir diese (immer wieder, deutlich) übertreffen?“ Und: "Wie können wir sicher sein, dass unsere



Vermutungen stimmen?“ Für viele Kunden ist nämlich *nicht* Geld die knappste Ressource, sondern Zeit. Und für manche ist Raum, Ruhe und Freiheit der größte Luxus. Wer sich solche Dinge kaufen will und kann, der schaut nicht aufs Preisschild.

Dem Kunden kommt es also 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 muss es gehen. Und die Mitarbeiter sollen zuvorkommend (im wahrsten Sinne des Wortes), achtsam, freundlich, kompetent und hilfsbereit sein. Wer im Handel immer ewig an der Kasse warten muss, wenn er es eilig hat, den kann selbst die aufwändigste Promotion-Aktion nicht locken. Und wer einen Shop irgendwie schmutzlig findet, der geht nicht einmal mit einem dicken Geschenk-Gutschein dorthin.

## Zwischen Enttäuschung und Begeisterung

Alle erhaltenen Leistungen werden vom Kunden subjektiv bewertet. Für ihn ist *das* Realität, was er wahrnimmt. So führt der Abgleich zwischen Erwartungen und tatsächlich erhaltener Leistung zu Enttäuschung, Zufriedenheit oder Begeisterung - und damit zum Wiederkauf und Weiterempfehlen oder aber zum Abwenden und aktiven Abraten.

Der Erwartungstopf speist sich aus dem, was Sie über sich und andere über Sie sagen. Einfluss nimmt auch die Bestform der Mitbewerber. Vor allem aber speisen sich Erwartungen aus eigenen inneren Bildern. Diese mentalen Landkarten wurden durch die Summe unserer Erfahrungen aufgebaut. Sie werden ständig bearbeitet und neu bewertet. Und all das passiert völlig unbewusst. So ist es sinnvoll, an positive Erinnerungen anzuknüpfen und das Neue auf der Basis von Bekanntem aufzubauen.

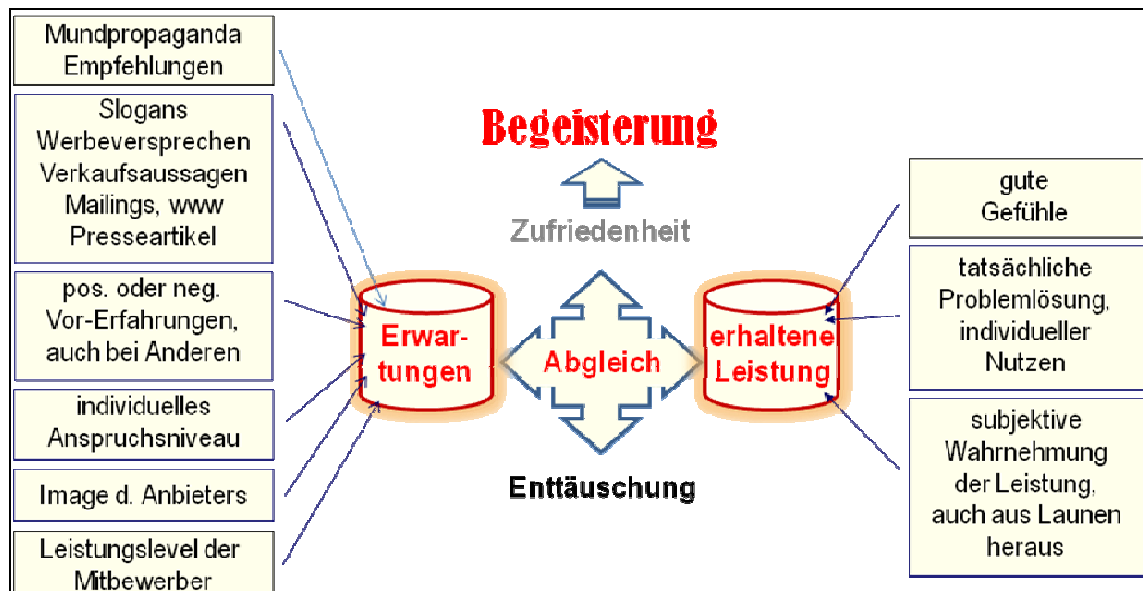
Die Erinnerungen an gemachte Erfahrungen entsprechen im Übrigen nie der Realität. Sie sind gefärbt durch positive oder negative Grundstimmungen, durch Vorlieben und Abneigungen und durch selektive Wahrnehmung. Vergessenslücken füllt uns Hirn praktischerweise mit scheinbar passendem Material. So kommt es, dass die gleiche Situation sich völlig verschiedenartig darstellt, wenn zwei Menschen davon erzählen.

## Erwartungen sind immer subjektiv



Erwartungen wie auch Wahrnehmung und Bewertung des Erhaltenen sind immer emotional markiert. Das hat mit dem eigenen Anspruchsniveau zu tun. Und mit den abgegebenen Versprechen. Ebenso zählt, was üblicherweise zu erwarten ist. Und auch die Tageslaune spielt eine Rolle. Wem es gut geht, ist hoffnungsvoll gestimmt und großmütig bei kleinen Fehlern. Hat man aber einen rabenschwarzen Tag, dann kommt bei aller Anstrengung niemand gut weg. In einer solchen Verfassung ist unser Hirn in der Lage, sich das Schlimmste auszumalen.

Begeistert ist, wer mehr erhielt als er erwartet - oder mehr als andere. Denn unser Hirn vergleicht immer und fragt: In Relation wozu? Auch die so viel beschworene Qualität ist keine objektiv messbare Leistung. Sie wird immer verglichen und deshalb von jedem anders definiert. Qualitätsstandards, die Ihnen passend erscheinen, können für den Kunden völlig inakzeptabel sein. In jedem Fall gilt: Versprechen müssen unbedingt eingehalten werden. Und: Erst oberhalb der Null-Linie setzt Begeisterung ein. Um Kunden zu begeistern, werden Sie also Erwartungen übertreffen müssen, sonst schlägt die positive Erwartungshaltung schnell in Enttäuschung um.



Der Abgleich zwischen Erwartungen und erhaltener Leistung. Quelle: Kunden auf der Flucht

Das Image eines Unternehmens beinhaltet all das Wissen, das wir über die Marke, das Angebot bzw. die Firma und deren Menschen - aus eigenem Erleben und/oder vom Hören-Sagen - für



abspeicherungswürdig gehalten haben. Bei Firmen mit einem guten Image und teuren Produkten ist die Erwartungshaltung zwangsläufig hoch. Sie dürfen sich keine einzige Panne erlauben. Je mehr ein Kunde zahlt bzw. je emotionaler er einer Marke verbunden ist, desto gnadenloser ist er, wenn enttäuschenderweise etwas nicht klappt.

## Mitarbeiter involvieren

Jedes (Werbe-)Versprechen ist eine unbezahlte Schuld. Leider produzieren Werbeagenturen allzu gerne vollmundige Werbeaussagen, ohne recht zu überlegen, wie sich diese im wahren Leben einlösen lassen. Auf diese Weise wird die Erwartungshaltung der Kunden künstlich hochgeschraubt - und Enttäuschungen sind vorprogrammiert. Also: Lieber weniger versprechen und mehr erfüllen. Vor allem aber muss im Vorfeld einer Werbekampagne mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden, wie sie die aufkommenden Kundenerwartungen erfüllen können – und wollen.

*Edeka* hat beispielsweise mit der Imagekampagne ‚Wir lieben Lebensmittel‘ einen Weg beschritten, der sich wohltuend vom allgegenwärtigen Preisgeschrei absetzt. Entscheidend ist nun, wie dieser Slogan gelebt wird. Denn er ist ein Kundenversprechen. Wir Kunden wollen demzufolge hochwertige, absolut frische, ästhetisch präsentierte Lebensmittel kaufen. Wir wollen erleben, wie die Ware gehätschelt und getätschelt wird, wenn die Mitarbeiter sie ins Regal räumen.

Wir wollen die Wurst würdevoll geschnitten und den Käse nobel gehobelt sehen. Wir warten auf den liebevollen Griff der Kassiererin nach den Produkten auf dem Band. Agiert das Personal hingegen uninteressiert und abweisend wie immer und hängen zudem die ‚Wir lieben Lebensmittel‘-Schilder auch über den Damenstrümpfen im Non-Food-Bereich, dann ist klar: Die Mitarbeiter haben von alledem nichts verstanden. Weil sie eben offensichtlich nicht ausreichend eingestimmt wurden. Das ist enttäuschend.

## Gehirnoptimiert agieren

Wo uns bislang die Verhaltensforschung oder der gesunde Menschenverstand weiterhalf, schenkt uns heute die moderne Hirnforschung zusätzliche wertvolle Erkenntnisse. Der erste und der letzte Eindruck sowie die positiven bzw. negativen ‚Momente der Wahrheit‘ (*Jan Carlzon*),



also die Interaktionspunkte mit den Mitarbeitern, dem Produkt oder der Marke, determinieren die abschließende Bewertung in besonderem Maße. Hierbei ist zu berücksichtigen:

**Negatives vor Positivem:** Potenzielle Gefahren signalisieren dringenden Handlungsbedarf. Deshalb richten wir unseren Fokus zunächst auf das Negative. „Menschen sehen ein wütendes Gesicht in einer fröhlichen Menge viel schneller als ein fröhliches Gesicht in einer wütenden Menge“, so der Psychologe *Robert Levine*. Negatives bleibt uns länger im Gedächtnis als Positives. Und über Negatives reden wir mehr. „Es braucht fünf positive Erlebnisse, um ein negatives auszugleichen“, sagt treffend der Volksmund.

**Unangenehmes sofort:** Unerfreuliches muss so schnell wie möglich angesprochen werden, damit die Beziehung nicht überschattet wird. Dabei sollte der Kunde durch geeignete Fragen („Was würden Sie an meiner Stelle tun?“) in die Lösungssuche miteinbezogen werden. So fühlen wir uns den Dingen nicht hilflos ausgeliefert und behalten die Kontrolle. Unangenehmes wollen wir am liebsten zügig und in einem Aufwasch hinter uns bringen - um uns dann auf Besseres freuen zu können.

**Angenehmes in kleinen Dosen:** Erfreuliche Erfahrungen verteilt man am besten über den gesamten Kaufprozess, während Unerfreuliches in einem Aufwasch präsentiert werden sollte. Im Verkauf heißt diese Technik ‚bittere Pille‘. Das Heikle wird mit Zuckerguss umhüllt. Positives hingegen sollte immer wieder eingestreut und in kleinen Häppchen auf überraschende Weise präsentiert werden. Jeder Moment des Glücks macht Lust auf mehr. Und Vorfreude ist bekanntlich die schönste Freude.

**So einfach wie möglich:** Unser Hirn mag es einfach. Wer dem Kunden eine Fülle von möglichen Alternativen zeigt, stellt ihn vor die ‚Qual der Wahl‘. Dies führt dann dazu, dass man es sich ‚noch einmal überlegt‘. Der Abschluss ist hiernach meistens verloren. Oder es bleibt das unguete Gefühl, sich womöglich falsch entschieden zu haben. Präsentieren Sie also maximal drei Alternativen! Die aus Kundensicht voraussichtlich attraktivste Variante kommt dabei zum Schluss.

**Der letzte Eindruck prägt:** Setzen Sie etwas Angenehmes an den Anfang und insbesondere an den Schluss des Kundenerlebnisses. Im Handel etwa wird diese Regel meist sträflich vernachlässigt. Oder finden Sie es dort, wo Sie einkaufen, an der Kasse schön? Der letzte Eindruck löst im Gehirn so etwas wie einen Echo-Effekt aus und bleibt daher besonders lange haften. Jeder Abschied stellt die Weichen für das Wiederkommen.



**Rituale schaffen:** Ritualisieren Sie Abläufe und verknüpfen Sie diese mit positiven Momenten. Vorhersehbarkeit, Berechenbarkeit und Vertrautheit sind die Grundlage für Vertrauen. Über Wiederholungen entstehen dauerhafte Verknüpfungen im Hirn und dies wiederum fördert die Kundentreue. Wer kündigt schon alle seine Konten bei einer Bank, wenn er sich jedes Mal von neuem auf die Charme-Offensive seines Beraters freut?

**Begründungen geben:** Begründen Sie, weshalb eine Sache besonders gut oder schlecht läuft. Unser Hirn will verstehen, wie etwas funktioniert. Erhält es keine Erklärungen, füllt es solche Leerräume mit Annahmen und reimt sich die Dinge zurecht. So entstehen Mutmaßungen und Gerüchte - leider nicht immer die, die Ihnen nützlich sind.

## Ein Bonustipp zum Schluss

Begeisterungsfaktoren werden schnell ‚basic‘, weil man sich daran gewöhnt. Deshalb muss immer wieder etwas Neues, Anderes, Überraschendes, nicht Vergleichbares her, damit sich am Ende keine Das-steht-mir-zu-Mentalität einschleicht. Ein reicher Ideen-Fundus ist also vonnöten - und Originalität ist gefragt.




Die Differenzierung zur Konkurrenz findet dabei *nicht* vornehmlich auf der Leistungsebene, sondern vor allem auf der Beziehungsebene statt. Die 'gefühlte' Wertschätzung - verbunden mit Herzlichkeit, Achtsamkeit, absoluter Fairness und erprobter Zuverlässigkeit - ist der Dreh- und Angelpunkt für Begeisterung.

Wenn es dann noch gelingt, dem Kunden mit Spitzenprodukten und einzigartigem Servicenutzen unerwartete Anstöße für seine Lebensqualität oder seinen unternehmerischen Erfolg zu geben, dann ist das Immer-wieder-kaufen und auch das aktive Empfehlen schon so gut wie gesichert.

## Zur Autorin



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für  
Loyalitätsmarketing

Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

**Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)**

## Das Buch zum Thema



**Anne M. Schüller**  
**Kunden auf der Flucht?**

Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten  
Orell Füssli 2010, 208 S., 26,50 Euro / 44.00 CHF  
ISBN 978-3-280-05382-9

[www.loyalitaetsmarketing.com](http://www.loyalitaetsmarketing.com)  
<http://facebook.loyalitaetsmarketing.com>

Ausgezeichnet als Testsieger in der Kategorie Kundenbindung

## Das Hörbuch zum Thema



**Anne M. Schüller**  
**Treue Kunden gewinnen und dauerhaft halten**  
**Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für Kundenloyalität und Bestandskundenpflege**

Breuer & Wardin, 1 CD, 70 Min, 19,90 Euro / 29.90 CHF  
ISBN: 978-3-939621-85-0

---

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://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](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).