

Dieser Grundlagenbeitrag soll Ihnen nur noch einmal in Erinnerung rufen, worin die eigentliche Marketingaufgabe besteht: Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbegeisterung, um damit seine Marketingziele zu erreichen.

Nein, dieser Beitrag soll nicht belehren, sondern nur für den besonderen Tatbestand sensibilisieren, dass Kundenzufriedenheit eine sehr subjektive und manchmal schlecht zu begreifende Angelegenheit ist. Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler, wobei der Köder nicht teurer sein darf als der Fisch.

Vorsicht! Überhaupt nicht trivial, vielmehr ein Plädoyer für die Zielgruppenanalyse.

Was heißt hier Kundenzufriedenheit?

Die Zauberer bitten einen Freiwilligen auf die Bühne, der Entertainer erlaubt sich mit dem Publikum einen Scherz, der Referent macht mit den Teilnehmern ein Frage-und-Antwort-Spiel. Erstens lernt der Teilnehmer auf diese Art und Weise besser, und zweitens hat er mehr Spaß. Je besser, das heißt individueller, man dabei auf seine Zielgruppe eingeht, desto überzeugender wirkt der Auftritt. Wenn man während einer Zauberdarbietung bemerkt, dass das Publikum einen Trick bereits kennt, dann wird der professionelle Künstler diese Situation dergestalt ausnutzen, indem er denselben Trick als sogenannten „Aufsitzertrick“ verändert. Er gibt dem Publikum das Gefühl zu wissen, wie die Trickhandlung funktioniert. Dann aber kommt es völlig anders. Dazu gehört eine Menge Menschenkenntnis und viel Übung. Aber das sollte uns nicht abschrecken.

Je eher ein Anbieter darüber Bescheid weiß, was seine Zielgruppe begeistert oder langweilt, je mehr Detailinformationen er hat, desto stärker kann er sie auch für sich gewinnen. Wenn die Zielgruppe zur Verstärkung des Selbstwertgefühls einige Lobpreisungen braucht, dann kann über das Austeilen von Anerkennung Sympathie erreicht werden. Wenn die Kunden gewisse Streicheleinheiten brauchen, dann können wir ihnen das Gefühl persönlicher Bindung geben. Nennen Sie dies ruhig Manipulation. Ich verwende diesen Begriff ganz wertfrei. Ich versuche nichts anderes, als durch überzeugende Maßnahmen meine Kommunikationspartner für mich zu gewinnen. Natürlich kann man die entgegengebrachte Sympathie vorübergehend auch ausnutzen. Aber letztendlich wird der Kunde oder Kommunikationspartner merken, ob man mit ihm Gutes im Schilde führt oder nicht. Ich bin davon überzeugt, dass sich Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit durchsetzen werden.

Kundenerwartungen

Was versteht man unter Kundenzufriedenheit? Etwas abstrakt, aber im Prinzip korrekt, wird sie als positives Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs

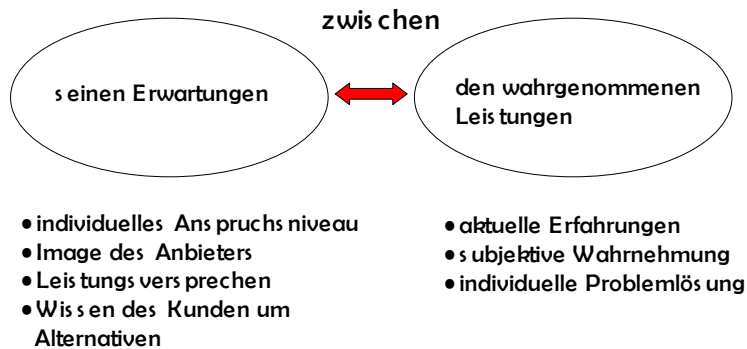
beschrieben.¹ Dieser Soll-Ist-Vergleich muss als eine individuelle Gegenüberstellung von Erwartungshaltung (Soll) und tatsächlicher Leistung (Ist) eines Betriebs betrachtet werden. Natürlich kann dieser Vergleich nur als subjektiv interpretiert werden, es sei denn, ein standardisiertes Verfahren, zum Beispiel gemäß einer Beschaffungsrichtlinie, läge ihm zugrunde. Demzufolge wäre vielleicht nur ein Preis oder eine Norm relevant.

Üblicherweise wird dieser Vergleich sehr schnell und ohne viel Überlegung angestellt. Auch wenn die Definition abstrakt klingen mag, so lassen sich dennoch einfache Erkenntnisse und Konsequenzen aus ihr ableiten. Es geht darum, ob meine Erwartungen als Kunde, die ich an ein Leistungsprogramm oder flankierende Dienstleistungen gestellt habe, erfüllt werden. Zufriedenheit bedeutet dann eine kongruente Übereinstimmung von Erwartungshaltung und der Leistung des Anbieters. Die Leistung eines Anbieters wird jedoch häufig genug anders wahrgenommen, als es sich dieser Anbieter vorgestellt hatte. Da ist beispielsweise ein Supermarkt, der alles Erdenkliche unternimmt, damit nur frische Waren in seinem Outlet zu finden sind. Der Kunde entdeckt einige Fliegen an den Tomaten und folgert ganz subjektiv daraus, dass augenscheinlich alle Waren veraltet seien. Der Passant sieht in Ihrem Schaufenster einige Ausstellungsstücke fast unsichtbarer Hörgeräte. Er vermutet ein innovatives Geschäft auf höchstem Niveau. Ein subjektiver, psychologisch nachvollziehbarer Wahrnehmungs- und Interpretationsprozess. Ein Mensch nimmt etwas wahr und konstruiert daraus seine Realität. Eine objektive Realität gibt es deshalb im „Consumer-Business“ kaum.

In dem unten dargestellten Modell können wir uns das Prinzip der Entstehung von Kundenzufriedenheit einmal näher anschauen. Die Erwartungshaltung wird entsprechend durch das individuelle Anspruchsniveau, das Image des Anbieters, vorherige Leistungsversprechen und das Wissen um alternative Anbieter festgelegt. Je stärker die Leistungsversprechen gewesen sind, desto höher wird die Messlatte für eine gute Leistung gehängt. Der Anbieter hat alle Mühe, den Anforderungen gerecht zu werden. Nun kommt der sogenannte „moment of truth“, der Moment der Wahrheit. Kann der Anbieter überzeugen oder bleibt er Mittelmaß oder fällt er gar ab? Die wahrgenommenen Leistungen werden durch die aktuellen Erfahrungen, die subjektive Wahrnehmung und die Art der individuellen Problemlösung geprägt.

¹ Vgl. zum Beispiel Weinberg, P.: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, hrsg. Von Bruhn, M., Homburg, Chr., Wiesbaden 1998, S. 43.

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses



Kundenerwartungen müssen erfüllt werden, damit Kundenzufriedenheit erreicht werden kann. Dabei unterscheidet man zum einen die Objektebene, auf der sich alle Kernleistungen (Zufriedenheit mit dem Produkt, Preis, Vertrieb, Service) befinden und zum anderen die kommunikative Ebene, auf der alle Signalleistungen (Verkaufsförderung, Werbung, persönlicher Verkauf) zur Bekanntmachung von faktischen Leistungen zu finden sind.² Entsprechen die kommunikativen Maßnahmen den nachfolgenden oder schon erbrachten Leistungen, dann dürfte die Erwartungshaltung mit den Leistungen übereinstimmen. Seitens der Betriebe sind dann alle erforderlichen Maßnahmen getroffen worden, um eine Kongruenz herbeizuführen. Allerdings existieren – wie oben skizziert – noch weitere erwartungsbildende Faktoren, die sich außerhalb des direkten Manipulationsbereichs des Unternehmens befinden. Sollte beispielsweise die Konkurrenz in erheblichem Maße zur Steigerung des Niveaus beigetragen haben, dann muss mitgezogen werden, um nicht ins Hintertreffen zu gelangen. Dann wird sich vielleicht unser Unternehmen dazu entschließen, einen gewaltigen Schritt nach vorne zu tun. Die Folge ist, dass sich die Erwartungshaltung der Kunden wiederum nach oben hin bewegt. So schaukeln sich die Marktteilnehmer gegenseitig hoch. Die Kunden werden immer verwöhnter, was sich dann auch in unserer Kommunikationspolitik ausdrücken muss. Während dieses Prozesses kann es sich kein Betrieb mehr erlauben, auf der Objekt- oder kommunikativen Ebene hinten anzustehen. Ja, die Zeiten sind hart geworden.

Drei wichtige Unternehmensziele

Zielpunkt der vorliegenden Überlegungen ist selbstverständlich der begeisterte Kunde. Über eine gewisse Zauberwirkung wollen wir ihn in unseren Bann ziehen, damit er sich bei der Konfrontation mit unserem Angebot völlig verliert. Die Marketing- bzw. Vertriebsleistung besteht darin, ihn zu begeistern, ihn zum Mehrkauf

² Zur Unterscheidung von Kern- und Signalleistungen vergleiche Schmitz, C., Kölzer, B.: Einkaufsverhalten im Handel, München 1996.

zu motivieren, ihn anzuregen, den eigenen Betrieb weiterzuempfehlen. Oder merken wir uns doch ganz einfach:

T steht für **TREUE**

E steht für **EMPFEHLUNG**

E steht für **ERWEITERTE ANGEBOTE** machen

Ich möchte an dieser Stelle kurz wiederholen, was von der Deutschen Marketingvereinigung immer wieder propagiert wird. Die *Treue* des Kunden zu festigen ist eines der interessantesten Ziele von Vertrieb und Marketing. Das leuchtet umso mehr ein, wenn man sich vor Augen führt, wie aufwändig die mit hohen Werbeausgaben und entsprechenden Streuverlusten verbundene Akquisition ist, aber wie einfach es doch sein kann, einen bereits glücklich gemachten Kunden zum erneuten Kauf anzuregen.

Es fällt auf, wie sehr sich die großen Konzerne um die ausgefeiltesten Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten von Direktmarketing-Konzeptionen bemühen, wie intensiv sie Workshops mit Softwarehäusern und Agenturen veranstalten, um Kundenclubs aufzubauen und andere Kundenbindungsmaßnahmen zu realisieren. Demgegenüber haben es die kleineren und nur auf eine Nische fokussierten Anbieter im Handel oder Dienstleistungsgewerbe viel einfacher. Sie haben einen oftmals direkteren und persönlicheren Zugang zu ihren Kunden. Doch diese sind weitaus weniger bemüht, auch nur ein bisschen in diese Richtung zu denken. Kompliment an die Großen, Kompliment an die ganz wenigen guten inhabergeführten, kleineren Geschäfte, die Ähnliches machen.

Der zweite Buchstabe E steht für *Empfehlungskäufe*. Da hierüber häufig berichtet wird, können wir uns den Punkt fast schenken. Denn inzwischen dürfte jedem Anbieter bekannt sein, wie wichtig und wirksam (weil glaubwürdig) die Mund-zu-Mund-Propaganda ist, und zwar genau dann, wenn vor allem extrovertierte Freunde oder Bekannte Empfehlungen aussprechen. Man denke beispielsweise an Facebook. Dies gilt im Business-to-consumer-Bereich ebenso wie im Business-to-business-Marketing. Bekannte, auf deren Meinung man Wert legt, sind immer glaubwürdiger als jeder Verkäufer oder Werber. Denn jene haben ja eine verkäuferische Absicht. *Freunde wollen mir indes nur Gutes tun*. Das ist der große Unterschied. Bei etwaiger Unzufriedenheit mit einem Anbieter werde ich als enttäuschter Kunde allen davon erzählen, wie sehr ich ignoriert oder geärgert worden bin. Da wir jedoch in der vielzitierten Servicewüste Deutschland leben, wundert uns fast gar nichts mehr. Das ist wieder die Chance für alle mittelprächtigen oder schlechten Serviceanbieter: Man erwartet bereits nicht mehr viel und ist desto

überraschter, wenn einmal etwas klappt. Ich kenne nun auch ein paar andere Länder und kenne auch die jeweiligen Service-Bräuche. Ich halte den Service in Deutschland - wahrscheinlich im Gegensatz zu fast allen Verkaufstrainern und Autoren zum Thema Servicequalität - für nicht so schlecht.

Der dritte Buchstabe E steht für: *Erweiterte Angebote* machen - sprich Cross Selling. Der Anbieter - egal aus welcher Branche - sollte darum bemüht sein, im Sinne des Kundenbedürfnisses noch weitere Produkte oder Dienste anzubieten, mit denen er seinen ROI steigern kann, aber vor allem auch die Zufriedenheit des Kunden. Mehr noch: Die Rundumbetreuung ist in den letzten Jahren in den unterschiedlichsten Branchen immer populärer geworden, und das aus gutem Grund. Der Kunde hat nur noch einen Ansprechpartner, der dem Bedürfnis nach Sicherheit und Bequemlichkeit gerecht wird. Aus diesen Überlegungen heraus wurden und werden im Handel und Handwerk neue Betriebskonzeptionen erarbeitet. In der Industrie wurde hieraus bereits vor Jahren das Konzept des „Key-Account-Managements“ abgeleitet. Man hat einen Ansprechpartner, der einen wichtigen Kunden rundum betreut. Wir gehen auf beide Aspekte etwas vertiefend ein.

Wenn wir uns auf den Weg machen, für unser Hörakustikstudio einen spannenden Auftritt zu gestalten, dann sollten wir zwischen kurzfristiger netter Dekoration und ganzheitsorientierter Konzeptgestaltung klar unterscheiden. Mein Anliegen steuert zunächst auf den gesamten, langfristig angelegten Geschäftsauftritt zu, der später bei zunehmender Konkretisierung aller Gestaltungsinstrumente natürlich auch die Dekoration mit einschließt. Der Geschäftsauftritt kann nicht allein auf die Ladengestaltung beschränkt werden. Auch der entsprechende Internetauftritt und alle Kommunikationsunterlagen, die noch per Hardcopy verteilt werden, müssen unter einer einheitlichen und durchdachten Flagge segeln. Denn leider landen Werbeprospekte viel zu häufig im Papierkorb des Kunden, weil sie seine Bedürfnisse nicht treffen. Kommunikationsmaterial muss immer das Interesse der Kunden wecken und halten. Und das kann am ehesten dadurch geschehen, dass sich der Anbieter voll mit seiner Zielgruppe identifiziert und ihr faszinierende Angebote macht, und zwar mit einem einzigartigen, psychologisch durchdachten Auftritt.