



www.sabinehuebner.de

unternehmerinnenforum

24.09.2010

Mit allen Sinnen überzeugen

Durch gutes Cue-Management Kaufentscheidungen positiv beeinflussen

„Ich lasse mich nicht beeinflussen! Ich treffe meine Entscheidungen völlig rational und weiß genau, wo ich das Beste für mein Geld kriege.“ Ist das wirklich so? Sabine Hübner, Serviceexpertin und Kundenbeziehungsspezialistin, sagt „Nein“. „70 Prozent aller Entscheidungen werden unbewusst getroffen.“ Ob wir ein Produkt kaufen, hängt von verschiedenen Signalen oder Reizen - so genannten Cues - ab, die wir empfangen. Wer diese Cues geschickt managt, schafft eine Atmosphäre, in der sich Kunden wohl fühlen.

Tagtäglich strömen auf Kunden tausende Signale ein: Werbebotschaften auf Plakatwänden, Leuchtreklamen, Mailings, die Werbeblöcke im Fernsehen und vieles mehr. Einen Teil nehmen sie bewusst wahr, einen anderen Teil unbewusst. „Um den ersten Teil kümmern sich inzwischen die meisten Unternehmen“, so Sabine Hübner. „Der zweite Teil ist häufig jedoch viel entscheidender, wird aber von den Firmen nicht wahrgenommen. Das ist fatal, denn Hirnforscher haben herausgefunden, dass gerade diese unbewusst wahrgenommenen Signale im Gehirn direkt in Kaufentscheidungen umgesetzt werden, ohne dass wir es merken.“

Anhand der Cues macht sich der Kunde ein Bild über die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung. Ein Beispiel: Ein intensiver Geruch in einem exklusiven Käsegeschäft wird kaum einen Käseliebhaber daran hindern, bei den sündhaft teuren Köstlichkeiten zuzuschlagen. Ganz im Gegenteil, er wird ihn animieren. Nehmen wir nun an, der Käseliebhaber verspeist seine eben erstandene Gaumenfreude an seinem Arbeitsplatz, sagen wir zum Beispiel einem exquisiten Schuhgeschäft. Käsegeruch bei Markenschuhen? Fast jeder Kunde würde das Geschäft umgehend verlassen – egal wie toll die Ware ist.

Kaufen mit allen Sinnen

Ein Kunde kauft mit allen ihm zur Verfügung stehenden Sinnen ein, denn „er kann sie ja nicht einfach abstellen“. Er nimmt den Geruch in einem Geschäft wahr, das Gesicht der Verkäuferin, die nur kurz seinen Weg kreuzt, die Stimme auf dem Anrufbeantworter und den Geschmack des Cappuccino. „Werden diese Dinge positiv erlebt, beziehen wir das auch auf das Unternehmen bzw. das Produkt“, weiß Sabine Hübner. „Man kann also das Qualitätsempfinden über diese Cues steuern, sich positiv im Kundenkopf verankern und bereits Pluspunkte sammeln, bevor der Kunde das Produkt überhaupt kennt.“

Neben Optik, Akustik, Geruch und Geschmack spielt auch die Haptik eine große Rolle. Eine Brauerei zum Beispiel stattete ihre Bierkästen mit Soft-Touch-Griffen aus. Die Käufer machten beim Tragen keine schmerzhaften Erfahrungen mehr und griffen deshalb wortwörtlich zu. Der Umsatz der Brauerei stieg deutlich – und das nur wegen der neuen Griffe, die nichts über die Qualität oder den Geschmack des Bieres aussagen. Automobilhersteller der Premiumklasse testeten sogar an Hunderten von Personen, wie sich verschiedene Oberflächen anfühlen und welche Kombination von Holz und Leder ihnen das Gefühl von Geborgenheit gibt.

Durch Signalreize Appetit wecken

So bewusst die Cues gemanagt werden, wahrgenommen werden sie meist unbewusst. Sie werden vom Gehirn direkt verarbeitet und in Kaufentscheidungen umgesetzt, ohne dass wir es merken. „Vor einigen Jahren kam zum Beispiel das Gerücht auf, dass in Kinos während der Werbeblöcke für den Bruchteil einer Sekunde Bilder von Popcorn-tüten eingeschoben wurden. Ziel soll es gewesen sein, den Appetit und damit die Verkaufszahlen zu erhöhen“, erzählt Sabine Hübner. Der optische Reiz war von kurzer Dauer, dennoch hatte er eine enorme Wirkung. Das Einblenden der Popcorn-tüte wird vom Gehirn verarbeitet und löst im Körper Reaktionen aus - in diesem Fall unstillbarer Appetit auf eine große Tüte Popcorn.

Bevor man Cues auf diese Weise einsetzt, sollten vorhandene Signale auf ihre positive Wirkung untersucht werden. Stimmt zum Beispiel das Erscheinungsbild der Mitarbeiter? Klingt die Stimme der Telefonistin sympathisch und souverän? Trifft die Wortwahl auf der Verpackung auf die Zielgruppe zu? Es sind viele Kleinigkeiten, die dem Kunden unbewusst das Gefühl geben: Hier bin ich richtig.

Mitarbeiter als Ideenpool für Service

Natürlich lassen sich Service-Ideen im Internet recherchieren oder von Unternehmen in der eigenen Region abkupfern. Wesentlich erfolgreicher, weil zum eigenen Betrieb passender sind jedoch die Vorschläge von den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die haben beispielsweise im Fitnessstudio täglich mit den Kunden zu tun und kennen deren Bedürfnisse. Eine reich sprudelnde Quelle für innovativen, intelligenten und individuellen Service. Und dem gehört die Zukunft!

Überraschend steht der Bankberater in Gummistiefeln vor der Haustür seines Kunden, gratuliert zum Einzug und bittet um einen Spaten. Höchstpersönlich pflanzt er das mitgebrachte Apfelbäumchen an die vom Kunden ausgewählte Lieblingsstelle und die Ernte gibt's in der Regel sofort: Begeisterung bei den Hausbesitzern, die ihr Eigenheim mit Hilfe des Beraters und seiner Bank finanziert haben. Das Unternehmen, eine bayerische Sparkasse, demonstriert damit, wie innovativ, intelligent und individuell Service sein kann. Ideen dieser Art gehört die Zukunft und sie sind nicht „von der Stange“ zu haben, sondern meist dem Engagement der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verdanken.

Der Doppelpack Baufinanzierung plus Apfelbäumchen ist speziell auf die Kunden dieser Sparkasse zugeschnitten. Deshalb kommt er so gut an. Denn niemand möchte als Teil einer gesichtslosen Masse behandelt werden. Aber genau das passiert vielfach bei Service-„Leistungen“ wie dem zur Vertragsunterschrift geschenkten Kugelschreiber. Sie sind austauschbar, könnten sowohl von einer Sparkasse als auch vom Immobilienmakler oder vom Autohaus kommen. Das gilt ebenso für hochwertige Geschenke, sofern sie nicht mit Blick auf die jeweilige Zielgruppe ausgewählt werden. Weitere Gründe machen die Pflanzaktion zum nachahmenswerten Exempel. Sie hat eine lange positive Nachwirkung, weil das wachsende Bäumchen dem Kunden immer wieder von „seiner“ Bank „erzählt“. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird er diese gerne im Freundes- und Bekanntenkreis weiterempfehlen. Zudem funktioniert die Erinnerung hier nicht auf die direkte und deshalb oftmals störende Art wie beim Logo auf einem Kugelschreiber.

Vielmehr profitiert der Kunde noch viele Jahre später von frischen Äpfeln, was der Bank vermutlich langjährige Treue beschert. Eine dauerhafte Win-Win-Situation, die zudem noch sehr wenig kostet. Nicht zu unterschätzen ist der Überraschungseffekt, der Service mit Extra-Klasse auszeichnet. Die hübsche Verpackung für das im Buchladen gekaufte Geschenk oder die besonders lange Garantiezeit quittiert der Kunde allenfalls mit einem „okay, ganz nett“, doch Aufmerksamkeit erzeugen solche 08/15-Angebote kaum. Ganz anders Service, der weit jenseits dessen liegt, was der Kunde erwartet oder für möglich hält. Deshalb führt der Bankberater in Gummistiefeln zu Begeisterung, der mit dem ledernen Terminkalender im Gepäck aber lediglich zu einem emotionslosen „Danke“.

Die Mitarbeiter fordern

Ideen der „Marke“ Apfelbäumchen verlangen also enorme Kreativität. Sie steckt in jedem Unternehmen, muss aber entdeckt, gezündet und befeuert werden. Eine gute Möglichkeit dafür sind regelmäßige, zielorientierte Workshops der Mitarbeiter, bei denen jeder im Rahmen von Brainstorming, Mind-Mapping und ähnlichen Methoden seine Vorschläge erläutert. Dabei sollten alle Kundenkontaktstufen in Gedanken durchlaufen werden – von der ersten Ansprache bis zur Betreuung nach dem Kauf. Potenziale für Verbesserungen in Form von Sahnehäubchen-Service stecken in jeder Kontaktstufe und je deutlicher sich ein Unternehmen von der Masse abheben möchte, desto lückenloser sollte die Kette der Service-Bonbons sein.

Eine sehr wirksame Methode bei der Entwicklung von Service-Highlights ist der Perspektivenwechsel. Warum nicht mal einen Mitarbeiter für einen Tag Kunde des eigenen Unternehmens spielen und die Angebote mit dessen Augen unter die Lupe nehmen lassen? Beispielsweise Hotelangestellte kommen dabei schnell auf mögliche Wünsche der Kunden – wie etwa eine lesefreundlichere Beleuchtung an den Betten oder bequemere Laptop-Arbeitsplätze in den Zimmern. Nicht selten enthüllt erst das Schlüpfen in die „Haut“ des Kunden eklatante Wissenslücken. Beispielsweise kennt so mancher Mitarbeiter nicht einmal die Website des eigenen Unternehmens, was für die Serviceorientierung und Bedienerfreundlichkeit fatale Auswirkungen hat.

Blind durchs Unternehmen laufen

Mit den Augen des Kunden zu sehen lernt auch, wer für eine Weile nichts sieht. In einer Augenklinik verbinden sich die Mitarbeiter freiwillig einen Tag lang die Augen, um ihrer Betriebsblindheit auf die Schliche zu kommen. So spüren sie am eigenen Leib, wie sich Patienten nach einer Augenoperation oftmals fühlen. Eine reich sprudelnde Quelle für Verbesserungsvorschläge in Sachen interner und externer Kommunikation. Auch bekommen die Mitarbeiter auf diese Weise wertvolle Impulse für hilfreichen Service.

Optimal ist dieser, wenn er nach Zielgruppen unterscheidet. Was liegt also näher, als die Kundenbrille konsequent aufzusetzen. Manche Autohersteller stecken dafür ihre Entwickler und Tester in speziell entwickelte enge Anzüge, die sie fühlen lassen wie über 60-Jährige. Schnelles Umdrehen wird damit erschwert, was dem Design seniorengerechter Autos zugutekommt.

Vom Bankberater in Gummistiefeln bis zum künstlich gealterten Entwicklungsingenieur – wer beim Service punkten will, der muss die noch nicht ausgetretenen Pfade suchen. Als Lohn winkt Service-Marktführerschaft, die in Zeiten verwechselbarer Angebote eine der besten Überlebensstrategien ist.

Servicekultur als Prozess begreifen

Den Begriff Servicekultur führen heute viele Unternehmen im Munde, doch für einige ist er nicht mehr als ein Schlagwort. Während manche Änderungen sich ziemlich schnell umsetzen lassen, gilt das für den Bereich Service nicht. Statt nur einen Schalter umzulegen, muss der Aufbau einer Servicekultur Schritt für Schritt geschehen – und er bedarf der ständigen Pflege. Ebenso wichtig wie die zeitliche Dimension ist die Erfassung aller Unternehmensebenen. So verfestigt sich eine neue Servicementalität nur dann, wenn von der Empfangssekretärin bis zum Geschäftsführer alle mit Elan und innerer Überzeugung bei der Sache sind.

In der Praxis funktioniert die Etablierung einer Servicekultur nur mit Systematik, nicht aber mit spontan ausgewählten Maßnahmen. Einen Kunden ab und zu mit einer netten Geste zu erfreuen, ist zu wenig. Es geht vielmehr um einen geplanten exzellenten Service, der unabhängig von der Laune des jeweiligen Mitarbeiters ist. Selbstverständlich kann und sollte der Kunde positiv überrascht werden, während alle Mitarbeiter des Unternehmens immer genau wissen müssen, was ihr Beitrag in punkto Service ist. Verständlicherweise reichen allgemeine Aufforderungen der Art „Wir sind immer freundlich zu unseren Kunden“, beispielsweise niedergelegt in einem entsprechenden Handbuch, nicht aus. Nötig sind stattdessen konkrete, detaillierte und vor allem auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittene Spielregeln und Abläufe.

Konkrete Leitlinien definieren

Als erster Schritt empfiehlt sich die Bildung von Mitarbeiter-Teams, deren Größe von der des Unternehmens abhängig ist. Diese Teams identifizieren Handlungsfelder zur Verbesserung der Servicequalität. Die Aufgaben, die sich daraus ergeben, werden wiederum von „Umsetzungsteams“ realisiert. In einem mittelständischen Unternehmen könnte sich ein Team um die kundenfreundlichere Gestaltung von Kundeninformationen kümmern und ein anderes um die zielgruppengerechte Ansprache bei der Verteilung von Broschüren. Im produzierenden Betrieb wären mögliche Themen die Behandlung von Reklamationen oder die einladendere Gestaltung des Betriebsgebäudes.

In jedem Fall gilt es, auf eine gute Durchmischung der Teams zu achten, also in jeder Gruppe Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen und den verschiedenen Bereichen zu versammeln. Bei den ersten Treffen dieser Teams steht in der Regel die Analyse der aktuellen Situation auf der Tagesordnung. Wie wird Serviceorientierung momentan definiert und gelebt? Was genau tun wir und geht dies über eine nicht näher erläuterte Freundlichkeit im Kundenkontakt hinaus? Wo gibt es „Schmerzpunkte“ wie Wartezeiten, schlechte Erreichbarkeit, mangelnde Transparenz für den Kunden?

Sind Fragen wie diese beantwortet und ist die erste Bestandsaufnahme abgeschlossen, richtet sich der Blick in die Zukunft. Die Leitlinien der Servicekultur müssen entwickelt und exakt definiert werden, wobei die Orientierung an der Praxis Vorrang hat. Anstelle wohl klingender Phrasen sind für jeden Mitarbeiter verständliche und sofort im Alltag umsetzbare Formulierungen gefragt. Zudem sorgt allein eine Ausrichtung an der eigenen Branche, den eigenen Leistungen und den eigenen Zielgruppen für Differenzierung von den Wettbewerbern. Und die wiederum ist das A und O, will ein Unternehmen Service-Marktführer werden.

Verantwortliche in den Teams benennen

Die Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg beim Aufbau der Servicekultur fällt im dritten Schritt der Übertragung der schriftlich fixierten Leitlinien und Maßnahmen in die Praxis. Beschleunigt wird dieser Prozess, wenn in jedem Team ein Mitglied die Projektverantwortung für die Umsetzung eines der definierten Standards übernimmt. So wird vermieden, dass jeder auf den anderen wartet und niemand bei sich selbst mit den notwendigen Änderungen beginnt. Als sinnvoll haben sich regelmäßige Mikro-Workshops erwiesen, in denen die Theorie mit Leben erfüllt wird und in denen Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen mit ihren Ideen neue Impulse geben können. Hintergrund: Nur wer die Servicekultur selbst mit geschaffen hat, der wird sich hundertprozentig mit ihr identifizieren und sie mit Leidenschaft in Taten umsetzen. Servicekultur steht und fällt aber vor allem mit der Vorbildfunktion der Führungskräfte bis hin zum Geschäftsführer. Akzeptiert werden letztlich nur Grundsätze, welche auch die Vorgesetzten konsequent mittragen, ja vorleben.

Nachhaltigen Prozess sichern

Ist die Umsetzung der Service-Philosophie in die Wege geleitet, muss die Nachhaltigkeit gesichert werden. Das erfordert eine Systematisierung der Erfolgskontrolle, die allein garantiert, dass aus dem Projekt Servicekultur eine permanent wirksame Grundhaltung wird. Service jenseits des Mittelmaßes ist kein Selbstläufer, sondern braucht den ständigen Input, permanente Weiterentwicklung und das wiederholte Training. Sehr förderlich sind tägliche – oder in kleineren Betrieben wöchentliche – Besprechungen sowie Protokolle jedes Mitarbeiters, in denen dieser beobachtete Abweichungen von den Leitlinien festhält. Das dient nicht etwa der Überwachung des Einzelnen, sondern der kritischen Überprüfung der gemeinsam beschlossenen Regeln und Standards. Noch mehr Struktur bringen für jeweils ein Jahr im Voraus ausgewählte Themen des Monats, die für jeweils vier Wochen im Fokus stehen sollen. Unabdingbar sind schließlich die Messung und Dokumentation der Ergebnisse. Direkte Befragungen oder Indizien – wie die Entwicklung der Zahl der Empfehlungen – lassen auf den Grad der Zufriedenheit der Kunden schließen. Im Idealfall sollte deren Begeisterung eindeutig mit fortschreitender Vertiefung der Servicekultur korrelieren. Doch auch bei Spitzenwerten darf der Prozess niemals gestoppt werden, bedeutet doch Stillstand auch beim Service stets Rückschritt.

REDLINE | VERLAG

SERVICE MACHT DEN UNTERSCHIED

Wie Kunden **glücklich** und Unternehmen **erfolgreich** werden



Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG: BRILLANTER SERVICE	9
Auffallend anders – überraschend besser	11
Überraschung!	12
Smart statt teuer	13
Auf dem Weg zur Service-Oase	14
Ideen, die begeistern	17
Service braucht Mut	17
Service macht (erfolg-)reich	17
Erfolgsbeispiele, die Lust auf Service machen	18
Ich habe einen Traum	23
TEIL 1: VOM ZUFALL ZUM SERVICE NACH PLAN	25
Paradoxien des modernen Konsums	27
»Der Kunde will sowieso nur billige« – und andere Irrtümer	27
Die Kundensicht aus den Augen verloren	31
In die Schuhe des Kunden schlüpfen	35
Marktforschung: Auf der Suche nach dem Kunden	35
Dialog: Im Gespräch mit dem Kunden	43
Dem Kunden immer einen Schritt voraus	50
Der Kunde im Zentrum von Strategie und Handeln	51
surpriservice: Der Weg zum »Wow!«	53
Service kontra Dienstleistung	54

© der Titel »Service macht den Unterschied« (ISBN 978-3-89811-048-8)
 2009 im Redline Verlag, Frankfurt am Main, im Auftrag
 des Verlags Redline Verlag, Frankfurt am Main

Leseprobe: siehe anhängende PDF-Datei