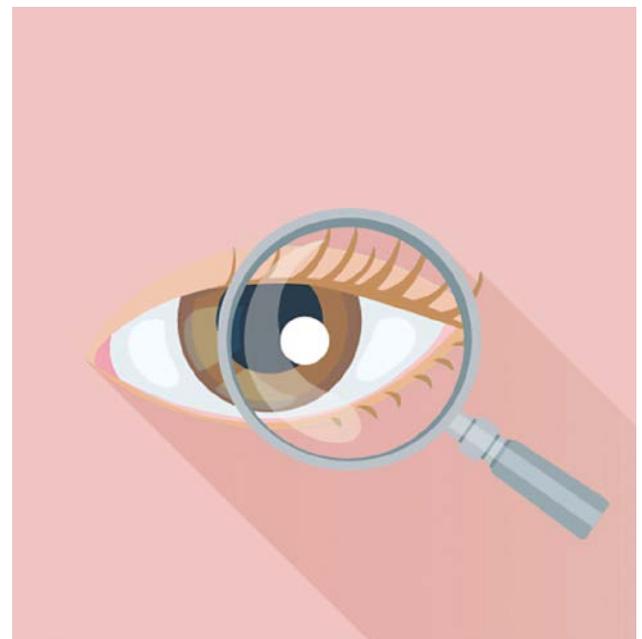




Von der
*Mitarbeiter-
zufriedenheit*

EIN UNTERNEHMEN IST WIRTSCHAFTLICH DANN ERFOLGREICH, WENN ES BEGEISTERTE MITARBEITER UND KUNDEN HAT. DER WEG DORTHIN IST ALLERDINGS WEDER EINFACH NOCH GERADE; ER HAT VIEL MIT ERWARTUNGEN UND EMOTIONEN ZU TUN. EYECOM-AUTORIN PETRA LINDNER HAT SICH IM RAHMEN IHRER MASTERTHESES EINE MENGE GEDANKEN ÜBER DIESE ZUSAMMENHÄNGE GEMACHT.



zur
*Kunden-
begeisterung*

SERVICE EXCELLENCE

FOLGE II

Nachdem sich die erste Folge dieser Serie mit der Mitarbeiterzufriedenheit befasst hat, geht es in dieser Ausgabe um ihre direkte Folge: Die Kundenzufriedenheit. Wobei diese das absolute Minimum darstellt: Der Augenoptiker des Jahres 2017 braucht nicht nur zufriedene, sondern begeisterte Kunden. Der Schlüssel dafür ist die so genannte „Service Excellence“.

Wenn ein einziger Mitarbeiter beim Kunden einen Fehler macht, war aus Sicht des Kunden „das Unternehmen“ schuld. Das zeigt einmal mehr, dass wir bei den Mitarbeitern anfangen müssen: Nur Mitarbeiter die selbst begeistert sind, können auch Kunden begeistern.

Wissenschaftlich betrachtet entsteht Kundenzufriedenheit aus dem Abgleich der erwarteten Leistung mit der erhaltenen Leistung. „Leistung“ meint dabei zum einen das physische Produkt, zum anderen die erbrachte und vom Kunden erfahrene Dienstleistung. Nüchtern betrachtet ist es „nur“ ein Abgleich. Wenn man genauer hinschaut, erkennt man allerdings: Es geht hier vor allem um Emotionen!

Mit welcher Erwartung ein Kunde Ihr Geschäft betritt, beeinflussen Sie zum großen Teil selbst: Welchen Markenauftritt verkörpert Ihr Unternehmen? – Wie ist Ihr Werbeauftritt? – Wie ist die Atmosphäre in Ihrem Geschäft? All das prägt die Erwartungshaltung eines Kunden. Daneben spielen natürlich die ureigenen Bedürfnisse des Kunden eine Rolle: Was möchte er von Ihnen, welche Erfahrungen hat er bislang mit Ihnen gemacht, von wem sind Sie ihm gegebenenfalls empfohlen worden? Auch das bezieht sowohl die Produkte als auch die Dienstleistung Ihres Unternehmens ein. Begeisterung können Sie immer nur erzeugen, wenn die Erwartungshaltung des Kunden übertroffen wird.

Die positiven Emotionen, die Ihr Kunde beim Kauf seiner Brillen oder Kontaktlinsen erlebt, bestimmen maßgeblich seine Zufriedenheit. Je emotionaler das Käuferlebnis, desto zufriedener ist der Kunde mit dem Produkt, auch weit über den eigentlichen Kaufvorgang hinaus.

Beim Betrachten unterschiedlicher Dimensionen der Dienstleistungsqualität fällt sofort ein direkter Mitarbeiterbezug auf. Ihre Kunden erwarten:

- **Verlässlichkeit** (zum Beispiel bei der Einhaltung von Zusagen und der Ausführung einer Leistung).
- **Einsatzbereitschaft** (etwa eine schnelle und engagierte Reaktion im Interesse des Kunden).
- **Kompetenz** (diese umfasst das berufliche Können und Fachwissen im gesamten Unternehmen).

- **Erreichbarkeit** (der Mitarbeiter soll leicht als Ansprechpartner zur Verfügung stehen).
- **Höflichkeit** (zum Beispiel in Form einer zuvorkommenden, wertschätzenden und freundlichen Ansprache).
- **Kommunikation** (deren Beherrschung durch den Mitarbeiter im Kundenkontakt bedeutet, dem Kunden zuzuhören, aber auch Produkte und Service sowie Kosten verständlich zu erklären).
- **Glaubwürdigkeit** (im Sinne eines vertrauenswürdigen und ehrlichen Auftretens).
- **Sicherheit** (vermittelt in Bezug auf Person, Eigentum und Privatsphäre des Kunden).
- **Empathie** (also Verständnis für die individuelle Situation des Kunden und seine persönlichen Wünsche und Bedürfnisse).
- **Materielle Elemente** (beispielsweise die Übereinstimmung des äußeren Erscheinungsbildes des Geschäftes und der Mitarbeiter mit den Qualitäts- und Werbeversprechen des Unternehmens). ▶



Ein intensives, mit positiven Emotionen belegtes Käuferlebnis gestalten also nur begeisterte Mitarbeiter. Daher muss für einen Unternehmer zunächst nicht die Kundenbegeisterung, sondern die Mitarbeiterbegeisterung Priorität haben (siehe EYECOM-Ausgabe 4/5.2017, Seite 66 ff.). Auch der Bischof und Philosoph Augustinus Aurelius wusste vor 1.600 Jahren: „Nur wer selbst brennt, kann das Feuer in anderen entfachen.“

Service Excellence als Konzept für Kundenbegeisterung wird viel diskutiert. Oft wird sie damit verwechselt, sich ständig neue Goodies für Kunden einfallen zu lassen, die diese (immer wieder neu) begeistern sollen. Das stellt ein Unternehmen allerdings vor große kreative und finanzielle Herausforderungen. Dabei ist es viel einfacher: Wir können uns Kundenbegeisterung wie ein Bauwerk vorstellen. Beides braucht ein stabiles und sicheres Fundament (Basisfaktoren), eine solide Bauweise (Leistungs- bzw. OK-Faktoren) und die Baudekoration (Begeisterungsfaktoren).

Die Basisfaktoren

Basisfaktoren umfassen all jene Produktattribute, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie vom Kunden nicht oder nicht seinen Erwartungen entsprechend wahrgenommen werden. Ihre Erfüllung führt jedoch nicht zwangsläufig zu Zufriedenheit, sondern lediglich zu „Nicht-Unzufriedenheit“.

Ausgelöst wird Unzufriedenheit zum einen durch schlechte Produkt- und/oder Dienstleistungsqualität. Manchmal sind es nicht erfüllte Selbstverständlichkeiten (wie zum Beispiel erstklassige Produktqualität, termingerechte Lieferung, zugesagte Produkteigenschaften etc.), die einen Enttäuschungsfaktor darstellen; manchmal genügt dafür schon eine einzige unangemessene Antwort eines Mitarbeiters. Der Kunde reagiert mit negativer Mundpropaganda und verhindert damit potenzielle Neukunden. Zu den potenziellen Enttäuschungsfaktoren gehören über alle Branchen hinweg Themen wie Sicherheit, Sauberkeit, Höflichkeit und Ehrlichkeit. Die Wirkung von Zusatzleistungen verpufft völlig, solange der Kunde in diesen Bereichen Enttäuschungen erfährt.

Die OK- oder Leistungsfaktoren

OK- oder Leistungsfaktoren beschreiben die Produktattribute, die Unzufriedenheit zur Folge haben können, falls sie gar nicht oder nicht erwartungsgemäß wahrgenommen werden. Sie führen zu Zufriedenheit, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden. Durch die aus Sicht des Kunden selbstverständlichen OK-Faktoren wird keine besondere und intensive Kundenbindung aufgebaut. Werden diese jedoch nicht erfüllt, werden aus den OK-Faktoren schnell KO-Faktoren. Problemlösungen sind das Pflichtprogramm; das Erzeugen guter Gefühle ist die Kür.

Die Begeisterungsfaktoren

Begeisterungsfaktoren beziehen sich auf Attribute eines Produkts, die Zufriedenheit auslösen, wenn sie angeboten werden. Dazu gehört zum Beispiel die Gesundheitsvorsorge in Form einer Augeninnendruckmessung oder einer Fundusaufnahme mit moderner Technologie. Ein Ausbleiben führt jedoch nicht notwendigerweise zu Unzufriedenheit. Weil diese Begeisterungsattribute vom Kunden nicht erwartet werden, erhöhen sie bei ihm den wahrgenommenen Nutzen der Kernleistung. Wichtig ist an dieser Stelle, den Nutzen für den Kunden und den Wert dieser Leistungen zu kommunizieren. Eine nicht kommunizierte Leistung ist in den Augen des Kunden eine nicht erbrachte Leistung!

Das schafft die Voraussetzung für vollkommene oder sogar außerordentliche Zufriedenheit. Nur dann sind Kunden überzeugt, begeistert oder sogar „Fan“ des Unternehmens. Diese Kunden werden Ihr Unternehmen aktiv weiterempfehlen und gerne selbst wieder bei Ihnen einkaufen. Begeisterte Kunden sind weniger preissensibel und kaufen gerne auch andere Produkte in Ihrem Geschäft (Stichwort: Cross-Selling).

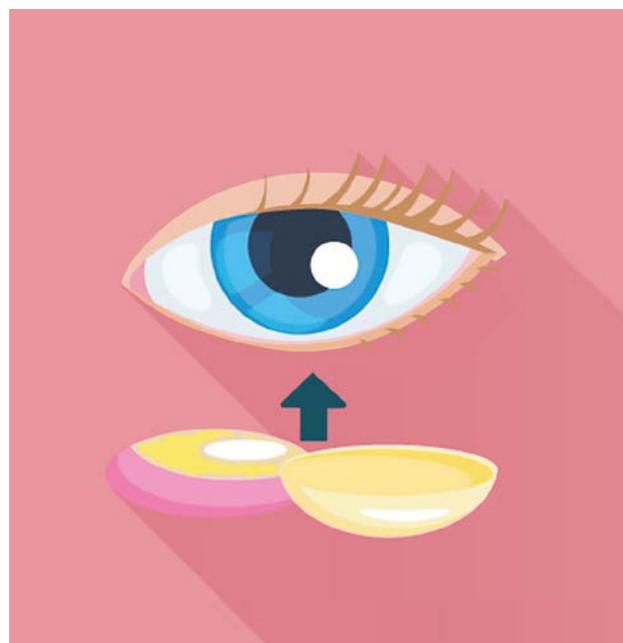
Wichtig ist allerdings: Der Erfüllung der Basisanforderungen wird eine wesentlich höhere Verhaltenswirkung als den Begeisterungsfaktoren



zugeschrieben. Unzufriedenheit entsteht nicht beim Ausbleiben von Kundenbindungsangeboten, sondern bei Fehlern in der Kernleistung, also der Nicht-Erfüllung von Basisanforderungen. Aus Sicht des Kunden wird der zuverlässigen Einlösung der Kernleistung eine höhere Bedeutung beigemessen als einer überraschenden Zusatzleistung. Deshalb bringen irgendwelche Gimmicks wenig, wenn die „basics“ nicht stimmen.

Begeisterung können Sie nur erzeugen, wenn die Erwartungshaltung des Kunden übertroffen wird.

Maßnahmen zur Erzielung von Kundenbegeisterung sorgen für erhebliche Zusatzkosten (immer die neueste Technologie, immer neue und kostenfrei angebotene Dienstleistungen, kleine Geschenke bei der Abholung etc.). Schnell werden diese Zusatzleistungen jedoch vom Begeisterungsfaktor zum erwarteten „OK-Faktor“: Sie sind dann nichts Besonderes mehr, sondern „normal“. Man kann das mit einem Navigationssystem im Auto vergleichen: Vor wenigen Jahren war das noch etwas Außergewöhnliches, ein USP, der einen vierstelligen Aufpreis rechtfertigte. Heute ist ein





Navi im Auto normal und gehört zumindest ab dem Mittelklassesegment nahezu zur Grundausstattung. Viele Autokäufer ordern es heute gar nicht mehr, weil bereits jedes Smartphone ein eingebautes Navi hat.

Kundenloyalität resultiert also aus sehr hoher Zufriedenheit und nicht nur aus dem Begeisterungsmoment. Ein Unternehmen, das es nicht schafft, die Grundanforderungen seiner Kunden zuverlässig und regelmäßig zu bedienen, braucht sich über „Begeisterung“ erst gar keine Gedanken zu machen.

Wie misst man Zufriedenheit?

Kundenzufriedenheit wird gerne mit aufwendigen Kundenzufriedenheitsumfragen ermittelt. Das ist legitim und dient vielleicht auch der unternehmerischen Eitelkeit; es bereichert jedoch in erster Linie die Unternehmensberater ohne zielführenden Nutzen für Ihr Geschäft. Darüber hinaus sind es viele Kunden mittlerweile leid, ständig von Unternehmen angeschrieben zu werden, um irgendwelche Umfragen zu beantworten: Es ist lästig, kostet Zeit und nervt.

Überdies haben die Informationen, welche Sie als Augenoptik-Unternehmer durch eine Kundenbefragung bekommen können, immer eine zeitliche Komponente: Es wird der Status quo zum Zeitpunkt der Befragung ermittelt. Bei gewöhnungsbedürftigen Produkten wie einer Gleitsichtbrille kann die spontane Zufriedenheit daher eher verfallen und die Begeisterung sich erst nach einer oder zwei Wochen einstellen. Anders herum kann die wunderschöne Holzbrille, die am Tag der Abholung wahre Begeisterungstürme ausgelöst hat, nach einem halben Jahr bereits Auflösungserscheinungen zeigen und den Kunden enttäuschen. In beiden Fällen bringt Ihnen die zeitnahe Befragung Ihrer Kunden also keine verwertbaren Erkenntnisse.

Abgesehen davon liefern die Ergebnisse solcher Umfragen auch keine konkreten Handlungsempfehlungen. Wenn die Kunden Ihnen Unzufrie-

denheit - zum Beispiel mit Ihrer Produktauswahl - mitteilen, wissen Sie noch lange nicht, welche Produkte Sie künftig einkaufen sollten. Wenn Ihre Kunden angeben, mit der „Beratungsqualität“ unzufrieden zu sein, wissen Sie nicht, ob die Fassungsauswahl, die Glasberatung, die allgemeine Beratung oder die Refraktionskompetenz Ihrer Mitarbeiter zu wünschen übrig lässt. Und wenn ein Kunde die Produktqualität bemängelt, können Sie aus seiner abstrakten Antwort überhaupt nicht entnehmen, um welches Produkt es sich konkret handelt. Alle Maßnahmen, die Sie aus solchen Umfragen ableiten, basieren daher auf Vermutungen - und die können so richtig wie falsch sein.

Unzufriedenheitsminimierung ist rentabel

Dem Kostenaufwand für die andauernde Übererfüllung von Erwartungen der zugleich zunehmend anspruchsvolleren Kunden (Begeisterungsfaktoren werden über die Zeit „normal“ und prägen die Erwartungshaltung) und für die Akquise von Neukunden müssen vielmehr jene Kosten gegenübergestellt werden, die zur Verhinderung der Abwanderung unzufriedener Kunden aufgewendet werden müssen. „Unzufriedenheitsminimierung“ erweist sich häufig als rentabelste Option im Kundenbindungsmanagement. Auch wenn die Unzufriedenheitsminimierung grundsätzlich eine andere strategische Ausrichtung hat als Service Excellence oder Kundenbegeisterung, ist sie eine notwendige und zwingende Voraussetzung, um Kundenbegeisterung zu schaffen. Denn der Umgang mit Beschwerden und Reklamationen ist ein wesentlicher Bestandteil von Service Excellence.

Die Bindung eines Kunden an Ihr Unternehmen ist wesentlich höher und seine Loyalität erheblich größer, wenn er Vertrauen gelernt hat. Beispielsweise bei einer Reklamation: Wenn Sie damit unkompliziert umgehen und die Probleme im Sinne des Kunden lösen, schafft das mehr Begeisterung als alles andere. Die größten Erfolge erzielen Sie, wenn Sie eine Reklamation antizipieren - das heißt, ein kommendes Problem lösen, bevor es dem Kunden überhaupt bewusst wird. Das gelingt zum Beispiel durch die Einladung Ihrer Kunden zu einem Garantiecheck der Brille. Wenn Sie bei diesem Check eine defekte Entspiegelung entdecken, die bislang noch nicht zu Sehproblemen geführt hat und diese kostenfrei für den Kunden austauschen, haben Sie den Kunden fürs Leben gewonnen. Die Begeisterung, die Sie damit auslösen, ist mit keiner noch so tollen Zusatzleistung zu erreichen.

Nur wer selbst brennt, kann das Feuer in anderen entfachen.

Seien Sie also froh über jeden Kunden, der sich bei Ihnen beschwert. Alleine die Tatsache, dass er sich beschwert, zeigt, dass er grundsätzliches Interesse an Ihrem Unternehmen hat. Er gibt Ihnen die Chance, wirklich zu zeigen, was Sie können. Mit Beschwerden erhalten Unternehmen relevantere, aktuellere, konkretere und kostengünstigere Informationen über Kundenunzufriedenheit als durch jede Zufriedenheitsbefragung. Und wenn Sie es jetzt schaffen, durch ein professionelles Beschwerdemanagement den Kunden zu begeistern, haben Sie alles gewonnen, was es zu gewinnen gibt: Das Vertrauen, die Loyalität und die Begeisterung Ihrer Kunden. ■

Problemlösungen sind das Pflichtprogramm; das Erzeugen guter Gefühle ist die Kür.



Petra Lindner ist Augenoptikermeisterin und seit 2015 „Master of Science in Vision Science and Business (Optometry)“. Nach diversen Tätigkeiten in Führungspositionen für unterschiedliche Unternehmen arbeitet sie seit sechs Jahren für Amon+Sebold in Aschaffenburg. Außerdem führt sie Schulungen und Webinare für EasyScan durch und unterrichtet an der HWK Dortmund Meisterschüler zum Thema optometrisches Screening / Fundus.