

**Der richtige Umgang mit den Kunden.** «Einen neuen Kunden zu gewinnen ist zehnmal aufwendiger, als einen bestehenden zu pflegen, zu binden und die Geschäftsbeziehung mit ihm zu intensivieren», lautet eine bekannte Faustregel im Marketing. Wie geht man mit diesem Wissen mit Kunden um, um diese nachhaltig an das Unternehmen zu binden?

## VON CHRISTOPH PORTMANN\*

Studien zeigen, dass nur übertroffene Erwartungen und überraschende Erfahrungen in Zusammenhang mit Marktleistungen zu Empfehlungen führen. Grob kann das Zufriedenheitsniveau von Kunden in drei Ebenen unterteilt werden:

- > **Enttäuschte Kunden** – die Erwartungen wurden nicht erfüllt. Sie haben weniger erhalten als erwartet.
- > **Zufriedene Kunden** – die Erwartungen wurden erfüllt. Sie haben in etwa das erhalten, was sie erwartet haben.
- > **Begeisterte Kunden** – die Erwartungen wurden übertroffen. Sie haben mehr erhalten, als sie erwartet haben.

**Das Zwiebelmodell der Marktleistungsebenen.** Um dieses Phänomen zu verstehen, muss man wissen, dass Produkte und Dienstleistungen in verschiedene Leistungsebenen unterteilt werden. Die Basis dafür ist das «Zwiebelmodell der Leistungsebenen» – siehe Abbildung. In dessen Zentrum steht die **Kern-Leistung**, deren Erfüllung vom Kunden als selbstverständlich erachtet wird, bei Nichterfüllung ist er enttäuscht. Die nächste Ebene wird als **Formale-Leistung** bezeichnet, deren Erfüllung vom Kunden erwartet wird. Wird sie erfüllt, ist er zufrieden – nicht mehr und nicht weniger. Die äusserste Ebene wird als **Erweiterte-Leistung** bezeichnet. Der Kunde ist sich ihrer nicht bewusst und erwartet sie deshalb auch nicht. Bekommt der Kunde mehr als erwartet, ist er «begeistert» und erzählt das Erlebte in seinem Umfeld weiter. Solche positiven Erfahrungen und die daraus resultierenden Empfehlungen verbreiten sich in Zeiten von Smartphone, Facebook, Twitter und Co. in Windeseile viral weiter.

**Der Maler und die Sonnenblumen.** Zur Illustration ein Beispiel: Eine Auftraggeberin erwartet von einem Maler als **Kern-Leistung** «Wände eines Zimmers streichen» eine fachmännisch ausgeführte Arbeit – aus diesem Grund beauftragt sie schliesslich einen Fachmann. Von diesem erwartet sie zudem (**Formale-Leistung**), dass er sie einerseits betreffend Verträglichkeit der Farbenart und andererseits des passenden Farbtons berät. Ist nach Abschluss des Auftrages das Zimmer im vereinbarten Farbton professionell gestrichen, wird die Kundin zufrieden sein und die Rechnung begleichen.

Zufriedene Kunden genügen aber nicht, denn nur begeisterte Kunden erzählen das Erlebte in ihrem Umfeld weiter und sprechen Empfehlungen aus. Der Maler hat deshalb nach seiner Arbeit von sich aus (**Erweiterte-Leistung**) den

## ZWEI FACTS FÜR DEN UMGANG MIT KUNDEN

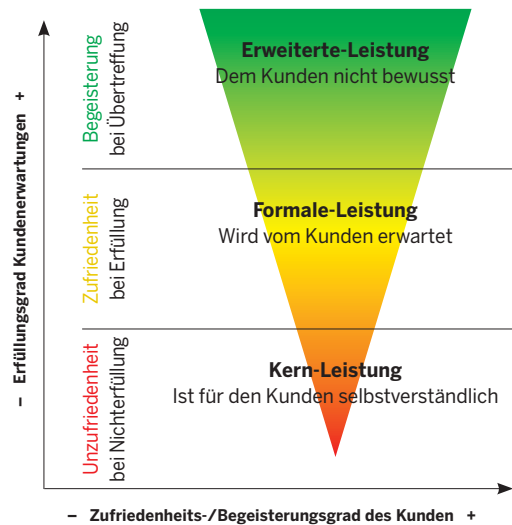
1. Auch auf den ersten Blick unbedeutende Kleinaufträge können durch Folgeaufträge zu lukrativen Grossaufträgen führen.
2. Begeisterte Kunden erzählen ein positives Erlebnis dreimal in ihrem Umkreis weiter, negative aber zehnmal.  
Oder: Unzufriedene Kunden rufen lauter als zufriedene.  
So verbreiten sich negative Nachrichten schneller als positive.

Raum gereinigt und die Möbel zurück an ihren Platz gestellt (Zeitaufwand zehn Minuten). Schon im Gespräch anlässlich der Beratung hat er aktiv zugehört und mitbekommen, dass die Lieblingsblumen seiner Kundin Sonnenblumen sind. So kaufte er für wenig Geld einen Strauss Sonnenblumen, stellte diese in einer Vase vor die in einem strahlenden Himmelblau gestrichenen Wand und überraschte so seine Kundin. Als diese nach Hause kam, bemerkte sie zuerst die Sonnenblumen, dann die platzierten Möbel, das saubere Zimmer und ganz zuletzt die fachmännische Malerarbeit. Sie war begeistert, machte ein Bild davon, postete dieses in Facebook und erzählte das Erlebte begeistert in ihrem Bekanntenkreis. Die Investition des Malers war minim, der Werbeeffect weitreichender, glaubwürdiger und nachhaltiger als mit jedem anderen Werbemittel.

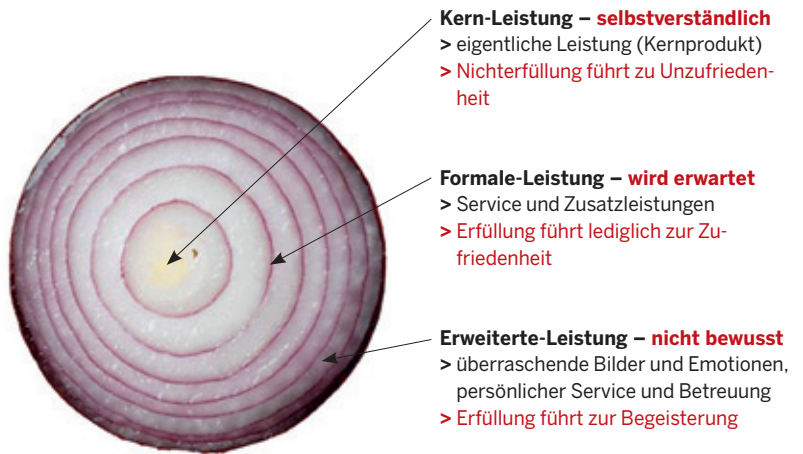
**Wertschätzung kostet nichts und bringt viel.** Werden die Kern- und die Erweiterte-Leistung nicht zur Zufriedenheit des Kunden erbracht, dann ist keine Begeisterung zu erreichen. Beachtung und Wertschätzung dem Kunden gegenüber kosten nichts, bringen viel und sind zusammen mit einer kleinen persönlichen Anerkennung oft mehr, als Kunden erwarten.

Die Wirkung ist allerdings gleich null, wenn der Verkäufer etwa bei der Übergabe eines Neuwagens zwar gut gemeint, aber dennoch lieblos und ohne etwas dazu zu sagen auf den Beifahrersitz eine Flasche Wein (...), einen Regenschirm oder einen billigen Eisschaber legt. Es zählt nicht allein das Materielle, das dient lediglich als Erinnerung an das Erlebte, sondern die individuelle Wertschätzung und persönliche Anerkennung. Ein mit einem Lächeln und persönlichen Worten überreichter Blumenstraus kostet praktisch gleich viel, bereitet mehr Freude und wirkt nachhaltiger. Mit etwas Kreativität findet sich ohne grosses Budget immer etwas Passendes.

**MODELL DER MARKTLEISTUNGSEBENEN**



**DAS ZWIEBELMODELL DER LEISTUNGSEBENEN**



Illustrationen: Score Marketing, Christoph Portmann

**Delikater Aperitif – beste Werbung.** Ein Architekt bekam den Auftrag, ein älteres Einfamilienhaus familiengerecht zu modernisieren. Das Haus, die Wohnräume und die Umgebung entsprechen nach der Renovation voll und ganz den Ansprüchen seiner Bewohner. Dank einem ausgeklügelten Zusammenspiel von Solarkollektoren für die Warmwasseraufbereitung und Solarmodulen, die das Licht der Sonne direkt in elektrische Energie umwandeln, ist das Eigenheim jetzt zudem praktisch energieautark. Die Bauherren haben einiges investiert und freuen sich sehr über ihr neues Zuhause. Der absolute Hammer aus ihrer Sicht aber war, dass der Architekt vor dem Einzug in ihr neues Daheim einen üppigen Aperitif organisiert hatte. Die Auftraggeber durften Familie und Freunde einladen. Der Architekt lud aus seinem Kreis lediglich ein paar Interessenten ein, machte Fotos vom fröhlichen Fest und schenkte der Familie dann zum Einzug ein Fotobuch, das den Umbau vom Spatenstich bis zur Schlüsselübergabe dokumentiert. Noch heute erzählen die Eingeladenen vom wunderschön gestalteten Fotobuch, vom feinen Aperitif und natürlich vom innovativen Architekten. Dieser hat mit Kreativität und vergleichsweise bescheidenem Budget viel erreicht. Neben begeisterten Kunden verfügt er über ein bestens dokumentiertes Referenzprojekt, seine Interessenten konnten sich persönlich von seiner Arbeit überzeugen und sich mit einem begeisterten Bauherrn austauschen. Es gibt wohl keine bessere, günstigere und nachhaltigere Werbung.

**Erwartungen nicht zu hoch setzen.** Gerade bei Dienstleistungen ist der Kaufentscheid mit rationalen Kriterien kaum nachvollziehbar. Die Kaufentscheidung basiert auf persönlichen Emotionen, Eindrücken und auf Empfehlungen. Deshalb gilt es beim Anpreisen oder Verkaufen von Dienstleistungen zu überlegen, was aus Kundensicht die Kern- und die Formale-Leistung genau umfassen. Dies muss dann im Leistungsbescrieb klar deklariert sein – darauf stellt sich der Kunde ein und das erwartet er. Alles andere liegt im Ermessen des Verkäufers und kann die Erwartungen des Kunden übertreffen und schlussendlich zu Empfehlungen führen.

**Aber Achtung:** Kunden gewöhnen sich rasch an sogenannt begeisternde Faktoren. Sie dürfen deshalb nicht zur Selbstverständlichkeit werden, denn sonst wirken sie nicht mehr «begeisternd» und der angestrebte Effekt sowie die daraus resultierenden Empfehlungen kommen nicht zustande.



**CHRISTOPH PORTMANN**

ist Inhaber von Score Marketing in Stäfa und Partner der Agentur für Marketing und Kommunikation amakom in Wetzikon. Der Autor bietet Beratung, Seminare und Referate an.

**Score Marketing**, Bergstrasse 96, 8712 Stäfa, T 044 926 36 00, chportmann@ScoreMarketing.ch, [www.ScoreMarketing.ch](http://www.ScoreMarketing.ch)

