

## Wenn Marken ihren Kunden die Hände reichen

### **Eine Situation aus dem Marketing-Leben**

Ich sitze mit meinem Freund bei einer Tasse Tee. Wir unterhalten uns über seine Erlebnisse beim Planen seiner neuen Küche. „Die Händler glauben alle“, so erzählt er wütend, „nur weil ich mit meinem schicken Auto vorfahre, dass ich jetzt der einkommenskräftige Kunde bin, dem sie gleich auch die teuersten Geräte andrehen können. Die stopfen einen mit Informationen voll, dass man richtig Kopfweh bekommt. Ich bezahle doch nicht so viel Geld für einen Backofen, der sich selber reinigen kann und alle möglichen Automatikprogramme hat, wenn ich das Ding nur fünfmal im Jahr brauche. Und dann nur zum Tellerwärmen. Am Ende bin ich total verärgert aus dem Verkaufslokal gegangen. Und das ist mir nicht nur einmal passiert.“

Nachdem er sich etwas beruhigt hat, frage ich ihn: „Und wie gefällt dir eigentlich so ein Tellerwärmer, der ist ideal für dich und kostet einen Bruchteil von einem Backofen?“ Er schaut mich fassungslos an: „Einen Tellerwärmer hat mir kein einziger Verkäufer gezeigt.“

### **Schlüsselbegriffe**

Kundenzufriedenheit, Service-Marketing, Service-Qualität, Kundenkontakt, Produktqualität, Marke, Markenführung, Kundenbegeisterung, Beratung

### **Die Miele-Strategie für geändertes Verbraucherverhalten**

Produkte werden (schon wieder) immer vergleichbarer. Zumindest wird es häufig so wahrgenommen. Konsumenten verfügen nicht über das erforderliche Wissen, um Unterschiede in der Qualität von Produkten ausfindig zu machen oder zu bewerten. Die Verkäufer im Handel sind mit der Vielzahl der Produkte überfordert und nicht mehr in der Lage, sich Detailkenntnisse über alle Artikel im Sortiment anzueignen. Gleichzeitig steigt die Anforderung der Konsumenten, immer mehr über Produkte wissen zu wollen. Nicht nur über die Eigenschaften des Produktes an sich, sondern auch über die Erfahrungen, die beim Gebrauch dieser Produkte gemacht werden. Das Internet bietet dem Kunden heute Zugang zu Produktwissen über die Webseiten der Hersteller. Über Foren und Plattformen von Konsumenten, die dieses Produkt bereits erworben haben, sind auch Bewertungen und Erfahrungswerte verfügbar. Weshalb soll der Kunde eigentlich noch zum Händler gehen und nicht gleich über das Internet kaufen?

Wenn es Hersteller nicht schaffen, aus dieser Spirale auszubrechen, dann ist der Preis sehr rasch das einzig verbleibende Entscheidungskriterium, egal ob im

Handel oder im Internet-Shop, und die Margen sind im Keller.

Gleichzeitig wächst aber in dieser nahezu unüberschaubaren Angebotsvielfalt das Bedürfnis der Kunden nach einfachen Entscheidungshilfen und nach Produkten, für die es auch nach dem Kauf noch verlässlich Dienstleistungen gibt. Also ein „vertrauenswürdiges Rund-um-Paket“.

### **Die neue Miele Galerie**

Das Miele-Management hat bereits vor vielen Jahren Strategien entwickelt, um diesen Veränderungen zu begegnen. Wie kann bei diesen Entwicklungen, sowohl in der Handels- und Medienlandschaft als auch bei den Verbrauchergewohnheiten, der Mehrwert der Marke Miele dargestellt werden?



Quelle: Miele GmbH, Marketing

Die neue Miele Galerie

Das sichtbarste Zeichen ist die neue Miele Galerie, die 2007 in Salzburg eröffnet wurde. In einer Galerie von über 670 m<sup>2</sup> werden die Produkte des Haushaltsgeräte-Herstellers Miele ausgestellt, und zwar in Gebrauchssituationen, wie sie der Konsument bei sich selbst vorfindet oder – nach dem Kauf – vorfinden könnte. Das Ambiente ist im Einklang mit dem neuen Auftritt der Marke und der Kommunikation zeitlos, emotional und hochwertig gestaltet.

Ein Kundenforum mit einer Aktivküche und mehreren Seminarräumen bietet Gelegenheit für Veranstaltungen und dafür, Miele-Geräte im Rahmen von Kochvorführungen selbst aktiv zu erleben. Die Miele Galerie ist sowohl für den Händler als auch für seine Kunden und Konsumenten. Der Eintritt ist frei. Verkauft wird über die Händler.

### **Höchste Anforderungen in jeder Hinsicht**

Die hohen Qualitätsansprüche, für die dieses Unternehmen bei seinen Produkten bekannt ist, werden konsequent in allen Bereichen umgesetzt. Aber mit einem Produkt allein kann heute kein Mehrwert einer Premium-Marke mehr dargestellt werden. Deshalb wurden rund um das Produkt Dienstleistungsangebote entwickelt. Das geht vom flächendeckenden Kundendienst über die Beratung am Miele-Kundentelefon und die Unterstützung bei der Küchenplanung bis zu Finanzierungsangeboten.

### **Wissen als Qualitätsfaktor**

Am Miele-Kundentelefon in Österreich werden pro Jahr 60.000 Anrufe und ca. 28.000 E-Mails entgegengenommen. Die Mails werden binnen 24 Stunden beantwortet und 80 Prozent der Anrufe innerhalb von 15 Sekunden angenommen. Wer sich als Anrufer selbst schon oft geärgert hat, dass er bei einem anonymen Call-Center-Agent gelandet ist, der fachlich keine Auskunft geben konnte, wird bei Miele erfreut sein. Es gibt keine „freien Mitarbeiter“ im Call Center, sondern ausschließlich Miele-Mitarbeiter, die über eine langjährige Erfahrung verfügen. Diese arbeiten nicht nur am Miele-Kundentelefon, sondern gleichzeitig auch in der Ausstellungsgalerie. Wer pro Jahr tausende Telefonate führt, den kann in einem Beratungsgespräch keine Frage über die Produkte bzw. deren Anwendungen mehr aus der Ruhe bringen.

Die Gefahr ist eher das Gegenteil – dass der Kunde mit zu viel Information und Wissen zugeschüttet wird, was bei diesem Stress verursachen und auch nicht zum Ambiente der Galerie passen würde. Damit das nicht geschehen kann, werden die Mitarbeiter in den Bereichen Verkaufstechnik und Verkaufspsychologie intensiv geschult. Die Beratungsleistungen werden so immer auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt.

So weit zu den bekannten Hausaufgaben einer Premium-Marke, die etwas auf sich hält.

### **Von der Produktqualität zur Servicequalität**

Touristik-Unternehmen haben früh gelernt, dass die beste „Hardware“ nichts nützt, wenn die „Software“ nicht stimmt. Hoteliers erklären das mit dem Ausspruch: „Sie können die Rezeption vergolden, wenn der Mitarbeiter unfreundlich ist, dann ist der Gast sauer.“

Der Qualitätsunterschied zwischen einem Produkt und einer Dienstleistung liegt im „Hier und Jetzt“. Im „Augenblick der Wahrheit“ (Karl Albrecht, Total Quality Service – Das einzige, was zählt, S. 78), wie dieser Moment im Service-Qualitätsmanagement bezeichnet wird. Wenn ein Produkt fehlerhaft produziert wurde, wird es bei der Qualitätskontrolle ausgesondert. Der „Fehler“ wird nie beim Kunden landen. Ganz anders ist das im Dienstleistungsbereich. Hier entsteht das Produkt durch die zeitgleiche Interaktion zwischen Kunden und Mitarbeiter. Ist der Mitarbeiter unfreundlich oder nicht kompetent, ist der Kunde unzufrieden.

Diesen Zusammenhang zwischen der Erwartung eines Kunden gegenüber einem Servicegeber und der tatsächlich gemachten Erfahrung haben mittlerweile sowohl Kunden als auch Unternehmen gelernt. Die Kundenzufriedenheit hat beim Konsumenten mit ständigen Befragungen genauso ihren festen Platz eingenommen wie in der Balanced Scorecard als Führungsinstrument des Managements. Die Crux an der Sache: Die Konsumenten haben in den letzten Jahren die Erwartung ständig nach oben geschraubt: Wir wollen nicht nur freundlich bedient, sondern auch begeistert werden!

### Servicequalität im Kundenkontakt

Theoretisch ist es leicht erklärt, wann die Begeisterung beim Kunden eintritt: Wenn die tatsächlich gemachte Erfahrung nicht nur den zuvor gemachten Erwartungen des Kunden entspricht, sondern diese sogar übertrifft! Einfach. Aber wie wird diese Begeisterung erreicht? – Wie wird diese Begeisterung inszeniert? Welche Serviceprozesse sind dabei wichtig, welche Qualitätsstandards sind dabei ausschlaggebend?

Mit diesen Fragen hat sich ein Miele-Team auseinandergesetzt, um jenen Teil der „Software“ für die Miele Galerie zu entwickeln, der für die Servicequalität im Kundenkontakt entscheidend ist.

### 7 Augenblicke der Wahrheit

In Workshops und Arbeiten in der Miele Galerie wurden 7 wesentliche „Augenblicke der Wahrheit“ (siehe Grafik Seite 25) in einem Beratungsgespräch identifiziert, um den neuen Kommunikations- und Markenauftritt im Kundenkontakt umzusetzen.

Der Kunde soll sofort, auch wenn er die Miele-Welt zum ersten Mal betritt, das Gefühl erhalten, aufgenommen zu sein. Das Ankommen, Abschalten und Offen-Sein, Neues aufzunehmen, soll unterstützt werden. Die erste Phase „Begrüßen und bewirten“ ist daher von besonderer Bedeutung. Auch, weil ein Fehler im ersten Augenblick in weiteren Phasen nicht mehr gutzumachen ist. Das wissen Service-Spezialisten. Der erste Eindruck entscheidet.

Begrüßen/bewirten

Bedarf ermitteln

Beraten

Angebot erstellen

Verkauf vermitteln

Miele-Service anbieten

Verabschieden

### 7 „Augenblicke der Wahrheit“

Quelle: Miele Austria, Konsumentenberatung

Im Sinne der Gastlichkeit und der Gastfreundschaft wird daher dem Kunden, der oft nach einer längeren Autofahrt ankommt, ein Getränk angeboten. Nicht nur Kaffee. Cappuccino, Caffè Latte, Latte Macchiato? – Die Zubereitung und das Servieren des Kaffees sind genau festgelegt. Die Art der Tasse, die Kaffeesorte, das Besteck, die Serviette, der Zucker, die qualitativ hochwertige Schokolade, das Tablett. Schritt für Schritt sind die Qualitätsstandards für den Ablauf und die Produkte festgelegt. Ein Spitzenrestaurant hätte mit diesen Standards, die „Standard Operation Procedures“, wie die Gastronomie-Spezialisten dazu sagen, die hellste Freude. Mitarbeiter setzen auf diese Weise die hohe Qualitätsphilosophie bis ins kleinste Detail um. Natürlich, ohne aufdringlich zu sein. Souverän, aber nicht als Routine spürbar.

Damit auch alles wirklich verinnerlicht werden kann, wird trainiert, geprobt, trainiert und geprobt. In Rollenspielen mit Videoanalyse werden die besten Wege und Verhaltensmuster in der Galerie so lange durchgespielt, bis alles rund abläuft. Szene für Szene. Wenn die „Inszenierung“ passt, werden Videoclips produziert, damit dieses Wissen auch erhalten bleibt und an jüngere Mitarbeiter effektiv vermittelt werden kann.

Längst bevor der Kunde zu einem Haushaltsgerät kommt, hat er die hohen Qualitätsstandards der Marke bereits erlebt. Was ist eigentlich das Produkt? Ein zuvor produziertes Haushaltsgerät, oder das individuelle Gestalten einer zukünftigen Welt, die interaktiv mit dem Kunden in einem Beratungsgespräch kreiert wird?

In weiteren Interaktionen lernt der Kunde immer wieder „Spitzenleistungen“ kennen: Die Zwischenergebnisse des Beratungsprozesses werden laufend festgehalten. Im Falle einer Verkaufsvermittlung unterschreibt er elektronisch auf einem Tablet PC und erhält sofort die Unterlagen ausgedruckt. Für das weitere Kennenlernen erhält der Kunde eine Einladung für eine Kochvorführung oder andere Events. Vor dem Verlassen der Galerie gibt es bei der persönlichen Verabschiedung eine kleine Aufmerksamkeit.

### **Von der Konsumgütermarke zur Dienstleistungsmarke**

Viele Hersteller, zum Beispiel auch die Automobilbranche, schaffen sich Räume, um ihre Marke in der realen Welt

zu inszenieren. BMW ist nach VW/Audi und Daimler/Mercedes das jüngste Beispiel für einen Hersteller, der in München eine Autowelt eröffnet hat. Mit diesem Schritt begeben sich klassische Konsumgüter-Marken auf ein anderes Spielfeld. Hier gelten nicht mehr die Gesetzmäßigkeiten von „Handelsmarketing“ oder „Konsumgütermarketing“, sondern von „Service-Marketing“.

### **Konzepte**

Es ist nicht notwendig, das Rad neu zu erfinden. Ein Transfer des Wissens, z. B. von der Tourismusbranche, hilft Fehler zu vermeiden, aus denen andere bereits gelernt haben. Entscheidend dabei ist, sich bewusst und klar darüber zu sein, dass die „Marke“ in der direkten Begegnung mit dem Kunden im „Augenblick der Wahrheit“ andere Kriterien erfüllen muss als in der Werbung. Ihr wichtigster Mitspieler dabei ist Ihr eigener Mitarbeiter und sein Wissen.

Die Grundlagen für die Inszenierung der Servicequalität im Kundenkontakt beruhen auf jahrzehntelangen Erfahrungen der Service-Industrie, insbesondere der Tourismusindustrie. Der Augenblick der Wahrheit, wie ihn Karl Albrecht definiert hat, also jener Moment, in dem die Erwartung des Kunden bestätigt oder widerlegt wird, ist entscheidend dafür, ob der Kunde zufrieden ist oder nicht. Von diesen Konzepten kann heute die Konsumgüterindustrie profitieren, wenn in Events und inszenierten Welten die Servicequalität im Kundenkontakt eine immer größere Bedeutung für das „Erleben