

# retail

Informationen für Handel und E-Commerce · Eine Publikation des Handelsverbandes

Nr. 5-6/2006

**IMMER BELIEBTER**  
Bezahlen via  
Handy

**VERSANDLOGISTIK**  
Mehr Service  
durch neue  
Angebote

**Kunden lassen sich nicht binden:**

**Kunden wollen  
begeistert werden!**



## Thema dieser Ausgabe: Kundenbindung und Beziehungsmanagement

- 4 Kunden wollen begeistert werden**  
Anne M. Schüller weiß, wie man loyale Kunden gewinnt und behält.
- 11 Paybox = sicher bezahlen im Netz**  
Bezahlen per Handy liegt im Trend.
- 14 Paketabholung rund um die Uhr**  
Post.24 – ein neues Angebot für den Versandhandel.
- 16 Mehr Service auf VISA-Homepage**  
www.visa.at öffnet das Tor zum bargeldlosen Bezahlen.
- 18 Richtige Adressen verbessern die Kundenkommunikation**  
Der Adress.Check der Post bietet viele Vorteile.
- 20 Kostenfalle Energie?**  
Nachlese zur Auftakt-Veranstaltung im Rahmen des 1. Umwelt Updates.
- 21 „Als Wissenschaftlerin muss man Antworten geben“**  
Interview mit Klimaforscherin Univ.-Prof. Dr. Helga Kromp-Kolb.
- 23 1. Umwelt Update**  
Seitenblicke – Nachlese zur Veranstaltung.
- 24 Wirtschaftlich und ökologisch**  
DI Grim erläutert das klima:aktiv ecofacility Programm.
- 28 Handelsverband macht Druck**  
Petition zur Flexibilisierung der Ladenöffnungszeiten.
- 31 Lachen hilft beim Energiesparen**  
Energieberatung mit Humor und Hirn.

Offenlegung gem. § 25 MedienG. Impressum: retail · Informationen für Handel und E-Commerce. Eine Publikation des Handelsverbandes. Medieninhaber, Herausgeber: Handelsverband, Verband österreichischer Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels, 1080 Wien, Alserstraße 45, Telefon (01) 406 22 36-0, Fax (01) 408 64 81, e-mail@handelsverband.at, www.handelsverband.at. Präsident: Dr. Stephan Mayer-Heinisch. Geschäftsführer: Dr. Stefan Mumelter. Redaktion: Mag. Arnold Piok, Alexander Kronic (Chefredakteur), Klaus Wurm. Grafik & Konzeption: Medien- und Verlagsbüro, Europahaus, 6020 Innsbruck/Wien, Telefon (0512) 56 17 40, Fax (0512) 56 17 41, retail@handelsverband.at. Druck: REMAprint, Wien. Titelbild: photos.com. Grundlegende Richtung: Das Magazin „retail“ informiert die Unternehmen des österreichischen Einzelhandels über neue Technologien und neue Aspekte der Betriebsführung.



### In dieser Ausgabe...

von retail steht das Thema „Kundenbeziehungen“ – neudeutsch auch „Customer Relationship Management“ im Mittelpunkt.

Händler haben eine Reihe von Möglichkeiten, die Beziehungen zu ihren Kunden zu pflegen: Klassische Werbung, PR-Maßnahmen, verlässliche Lieferbeziehungen...

Nichts von seiner Bedeutung verloren hat jedoch der persönliche Kontakt im Geschäftslokal, wo der Kunde – gemeinsam mit anderen Kunden – seine Waren aussuchen, sich fachkundig beraten lassen und schließlich die ausgesuchten Güter kaufen kann.

Ein notwendiges Mittel, um diesen Kommunikationskanal offen zu halten, sind flexible Öffnungszeiten. Nur offene Geschäfte bieten Begegnungsmöglichkeiten zwischen Kunden und Handel. Geschlossene Geschäfte stehen für Informations- und Konsumationsverweigerung.

Der Handelsverband tritt für eine wesentliche Flexibilisierung der Ladenöffnung (siehe Bericht auf Seite 28) ein. Der Kunde und der Händler sollen entscheiden, wann sie Gelegenheiten für Begegnungen schaffen – und nicht der Gesetzgeber!

Herzlichst, Ihr  
Stefan Mumelter  
Herausgeber

**KUNDENBINDUNG ADÉ** Kundenbindung gehört in die Mottenkiste des letzten Jahrhunderts. Unternehmen müssen heute Wünsche wecken können, Begeisterung auslösen und einen dauerhaften Nachfrage-Sog erzeugen.

# Kunden wollen begeistert werden!

► Wenn wir jemanden fragen, wie er eine Sache, sagen wir den Samstag Vormittag in einem Shopping Center oder die Eröffnungsfeier eines Autohauses fand, so sagt er entweder „ausgezeichnet“ oder „naja“ oder „frag mich lieber nicht“. Er ist also begeistert, zufrieden oder enttäuscht. Weil Kunden einerseits saturiert und andererseits mit immer weniger Zeit und Geld unterwegs sind, sind sie deutlich reizbarer. Und immer fordernder. Wir haben es heute mit ständig latent unzufriedenen Kunden zu tun. Und die Messlatte wird immer höher gelegt.

## Welche Erwartungen haben die Kunden?

Jede Kundenbeziehung ist ein Wechselbad der Gefühle und reicht von der schlimmsten Befürchtung bis zur hemmungslosen Begeisterung. Eine Kernfrage, die daher regelmäßig zu stellen ist, lautet: „Welche Erwartungen haben unsere Kunden an uns? Und: „Wie können wir diese (immer wieder, deutlich) übertreffen?“ Und: „Wie können wir sicher sein, dass unsere Vermutungen stimmen?“ Dem Kunden kommt es womöglich gar nicht auf den ganzen Service-Schnickschnack an, der bei Ihnen eine Kostenexplosion verursacht.

Für ihn müssen zunächst die Kernleistungen stimmen. Einfach, praktisch und schnell soll es gehen. Und die Mitarbeiter sollen zukünftig (im wahrsten Sinne des Wortes), achtsam, freundlich, kompetent und hilfs-



**Anno dazumal:** Früher wusste man, wie man eine langfristige, persönliche Beziehung zu Stammkunden aufbaut und aufrecht erhält.

bereit sein. Wer im Supermarkt immer ewig an der Kasse warten muss, wenn er es eilig hat, den kann selbst die aufwändigste Kostenlos-Probieraktion

nicht locken. Und wer ein Geschäft schmutzig findet, der geht auch mit einem dicken Geschenk-Gutschein nicht dorthin.

## Über die Autorin



**Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirt und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Die mehrfache Bestsellerautorin ist als Marketing Consul-**

**tant, Referentin, Hochschul-Dozentin, Trainerin und Autorin tätig. Kontakt: info@anneschuller.de**

## Von der Kundenbefürchtung zur Kundenbegeisterung

Jeder Kunde hat Erwartungen, die durch eigene positive oder negative Vorerfahrungen, durch Empfehlungen Dritter, durch verkäuferische Kommunikationsmaßnahmen oder die Bestform der Mitbewerber beeinflusst werden. Und nun gleicht er seine subjektiven Erwartungen mit der erhaltenen Leistung ab. Und das Resultat? Ungenügend? Mangelhaft? Be-



**Einkaufen macht Spaß:** Shopping ist nicht nur für Frauen ein hochemotionaler Vorgang.

Foto: photos.com (2)

friedigend? Sehr Gut? Unerwartet gut? An dieser ur-persönlichen und von seiner jeweiligen Stimmung abhängigen Beurteilung des Kunden alleine werden Sie gemessen.

Ist er gut drauf, fällt das Ergebnis besser aus. Hat er einen rabenschwarzen Tag, kommen bei aller Anstrengung auch Sie nicht gut weg. So ist etwa die viel beschworene Qualität keine objektiv messbare Leistung. Sie entsteht vielmehr immer subjektiv im Kopf des Nutzers und wird von jedem anders definiert. Qualitätsstandards, die Ihnen passend erscheinen, können für den Kunden völlig undiskutabel sein. Denn seine Messlatte liegt deutlich höher. In jedem Fall gilt: Um

ihn zu begeistern, werden Sie seine Erwartungen übertreffen müssen.

### **Unerwartetes löst Begeisterung aus**

Basisanforderungen, wie etwa saubere Toiletten im Restaurant, werden als selbstverständlich vorausgesetzt, sonst setzt starke Unzufriedenheit ein. Was dagegen nicht erwartet wurde, was einem womöglich so das erste Mal passiert, löst Begeisterung und damit emotionale Verbundenheit aus.

Alles, was mit blumigen Werbeworten Ihr buntes Prospektmaterial, das Internet, Ihr Verkäufergeschwader erzählt, muss also nicht nur eingelöst, sondern sogar überboten werden. Überrascht, verblüfft, begeistert, ja ge-

radezu fasziniert und wie magisch angezogen muss der Kunde sein, *das* ist der beste Nährboden für Immer-wieder-Kunden – und sorgt außerdem für positive Mund-zu-Mund-Werbung.

Die Erinnerungen an gemachte Erfahrungen entsprechen im Übrigen nie der Realität. Sie sind gefärbt durch positive oder negative Grundstimmungen, durch Vorlieben und Abneigungen und durch selektive Wahrnehmung. Vergessenslücken füllt unser Hirn praktischerweise mit scheinbar passendem Material. So kommt es, dass die gleiche Situation sich völlig verschiedenartig darstellt, wenn zwei Menschen davon erzählen. Fragen Sie einmal Ehepaare nach zurückliegen-



**Momente großer Freude:** Spielen Sie mit Ihren Mitarbeitern durch, welche emotionalen Erfahrungen Ihre Kunden im Laufe des (Ver-)Kaufprozesses machen. Fotos: photos.com (2)

den Urlaubserlebnissen, und Sie wissen, was ich meine.

### Die Wirklichkeit ist ein Hirngespinnst

Die Wirklichkeit ist nichts anderes als eine Simulation unseres Gehirns. Die wahrgenommene Realität, unser Bild von der Welt, wird ja dort erst produziert. Aus einem Bier wird erst ein Bier, nachdem die elektrischen Impulse, die unsere Sinnesorgane ans Hirn schicken, über verschiedene Bearbeitungsschritte erfolgreich miteinander verknüpft wurden. Und ob wir es begehrenswert finden und trinken wollen, darüber entscheidet unsere Stoffwechselsituation – und unsere Vorerfahrung.

Der Abgleich zwischen Kundenerwartungen und erhaltener Leistung führt zu Enttäuschung, Zufriedenheit oder Begeisterung. Sowohl der Erwartungstopf als auch der Topf der erhaltenen Leistungen speisen sich aus den unterschiedlichsten, immer subjektiv wahrgenommenen Aspekten.

Immer dann, wenn es Entscheidungen zu treffen gilt, werden in blitzschnellen Schritten und ohne dass unser Denkhirn groß involviert ist, Vorerfahrungen abgefragt. Und dabei kommt es immer zu einer emotionalen Einfärbung. Jede Entscheidung ist also letztlich eine emotionale Entscheidung.

Das Image eines Unternehmens beinhaltet all das Wissen, das wir über die Marke, das Angebot bzw. die Firma und deren Menschen – aus eigenem Erleben und/oder vom Hören-Sagen – für abspeicherungswürdig gehalten haben. Bei Firmen mit einem guten Image und hochpreisigen Produkten ist die Erwartungshaltung zwangsläufig hoch. Diese dürfen sich demnach keinerlei Pannen erlauben. Je mehr er zahlt, desto gnadenloser ist der Verbraucher.

Jedes (Werbe-)Versprechen ist eine unbezahlte Schuld. Leider produzierten Werbeagenturen allzu gerne recht vollmundige Werbeaussagen, ohne sich richtig zu überlegen, wie sich die

se im wahren Leben einlösen lassen. Die Erwartungshaltung der Kunden wird künstlich hochgeschraubt – und Enttäuschungen sind somit vorprogrammiert. Also: Lieber weniger versprechen und mehr erfüllen. Vor allem aber muss im Vorfeld einer Kampagne mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden, wie sie die aufkommenden Kundenerwartungen erfüllen können – und wollen.

### Kundenkontakte professionell durchspielen und managen

Am besten listen Sie einmal alle Kontaktpunkte, die ein Kunde im Rahmen eines Kaufprozesses bzw. im Rahmen der Nutzungsbeziehung mit Ihren Produkten hat, chronologisch auf – und zwar aus Sicht des Kunden betrachtet.

Dann erarbeiten Sie gemeinsam mit allen Mitarbeitern, mit denen der Kunde an diesen Kontaktpunkten direkt oder indirekt in Berührung kommt, die möglichen Erlebnisse, die er dort hat oder haben könnte. Listen Sie sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse auf, die ihm dort widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten. Was sind besonders heikle Momente? Wann stellt sich ein Moment großer Freude ein? Was sind die einzelnen Begeisterungs- und was die Enttäuschungsfaktoren an den jeweiligen Kontaktpunkten? Was könnte die Geschäftsbeziehung intensivieren und wo lauern Abwanderungsrisiken?

Und weiter: Welche faktischen und welche emotionalen Erfahrungen macht ein Kunde an jeder Station? Wird er angenehm überrascht sein oder bekommt er bereits beim ersten Kontakt einen Schrecken? Bewacht ein leibhaftiger Cerberus Ihren Eingang? Machen Ihre Mitarbeiter Dienst nach (ISO-Norm-)Vorschrift, oder wachsen sie auch schon mal über sich hinaus, um Kunden zu betören?

Das Denken in den folgenden drei Kategorien (frei nach dem Kano-Modell des Japaners Noriaki Kano) ist beim Umgang mit Kundenerwartungen sehr hilfreich: Bestrafungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren.



**Ehrlichkeit ist Trumpf:** Ein aufgesetztes Lächeln des Verkäufers wird von jedem Kunden sofort instinktiv entlarvt.

### Bestrafungsfaktoren

Mit dieser Kategorie von Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen können Sie einen Kunden weder begeistern noch befriedigen, aber Sie können es

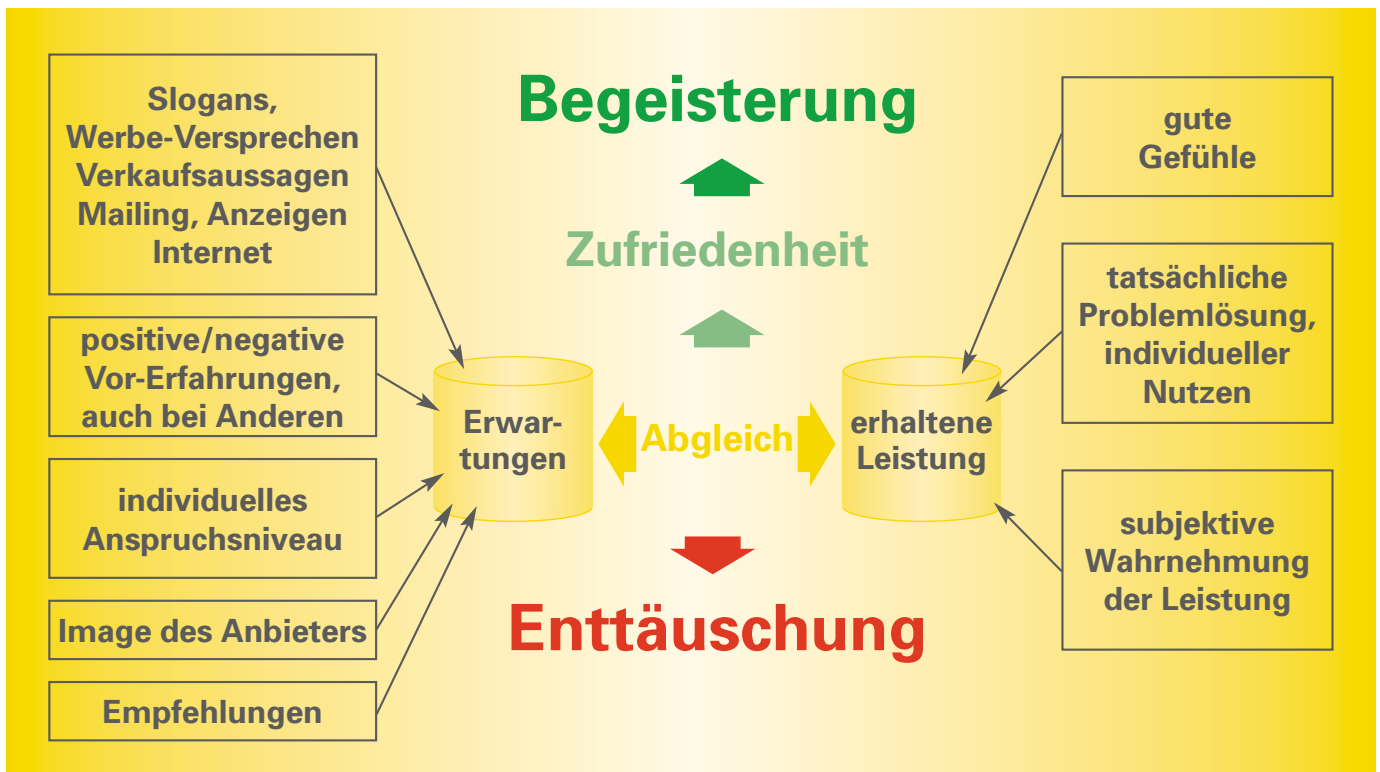
sich gründlich mit ihm verderben. Mängel oder Fehler bei Bestrafungsfaktoren tolerieren wir nicht, da es sich dabei einfach um Selbstverständlichkeiten handelt. Unsere nega-

tive Reaktion ist überproportional stark, vor allem wenn von unserem Mitarbeiter dann noch die Antwort kommt, man möge sich wegen dieser Kleinigkeit nicht so aufregen, das könne schon mal passieren.

Aus Kundensicht dürfen keinerlei Bestrafungsfaktoren vorkommen. Gerade Fehler bei „Nichtigkeiten“ geben dem Kunden das Gefühl der offensichtlichen Missachtung. Ergebnis: Er wird Sie bestrafen, so gut er nur kann! Identifizieren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, welche Faktoren für Ihre Kunden „musts“ sind und stellen Sie sicher, dass zumindest diese bei jedem Kunden immer zu 100 Prozent erfüllt werden. Über alle Branchen hinweg sind das Aspekte wie etwa Sicherheit, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Höflichkeit und Ehrlichkeit.

### OK-Faktoren

Wenn Sie über die Vermeidung von Unzufriedenheit hinauswollen, müssen Sie an den OK-Faktoren arbeiten. Mit denen haben Sie, im Gegensatz zu den Bestrafungsfaktoren, die Chance, über den Zufriedenheitsnullpunkt hinaus-



Der Abgleich zwischen Kundenerwartungen und erhaltener Leistung führt zu Enttäuschung, Zufriedenheit oder Begeisterung.

zukommen. Ein schönes Beispiel dafür ist Freundlichkeit. Ist Ihr Personal unfreundlicher als erwartet, wird der Kunde unzufrieden sein, auch wenn alles andere funktioniert. Ist es so freundlich, wie üblicherweise zu erwarten ist, wird der Kunde weder unzufrieden noch begeistert sein. Übertreffen Ihre Mitarbeiter die Freundlichkeitserwartungen des Kunden deutlich, und ist dies echt und nicht nur aufgesetzt und adressiert, so wird der Kunde wahrscheinlich auch beim nächsten Mal bei Ihnen kaufen.

Die OK-Faktoren gilt es zu identifizieren und dafür zu sorgen, dass mindestens das erwartete Niveau erreicht wird. Dazu gehören termingerechte Lieferungen, vollständige Bestellungen, eingehaltene Versprechen und so weiter und so fort. Bevor wir uns also an die Service-Extras machen, muss zunächst die Basisleistung stimmen.

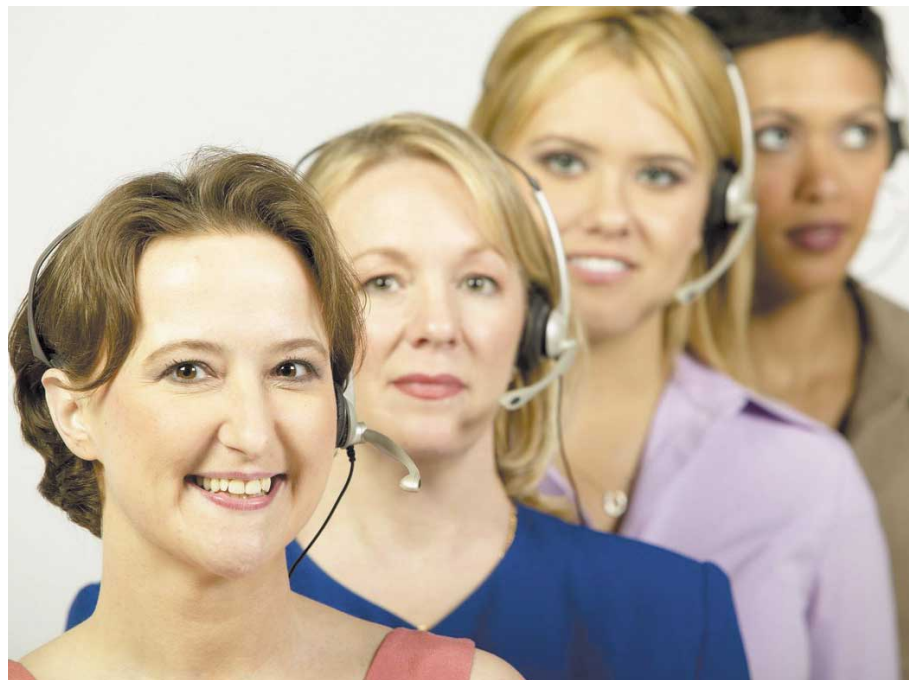
### Begeisterungsfaktoren

Die ergiebigste Kategorie für treue Kunden und massenhaft Empfehlungen? Das sind die Begeisterungsfaktoren. Mit diesen können Sie nur gewinnen. Ein Fehlen wird Ihnen nicht übel genommen, aber wenn Sie ihm diese bieten können, wird der Kunde Sie dafür lieben.

Viele Begeisterungsfaktoren haben ihren Ursprung nicht nur in dem, was getan wird, sondern vor allem, wie etwas getan wird. Gerade, wenn wie im Handel der Kunde in den Dienstleistungsprozess mit eingebunden ist, merkt er sehr

**Motivationsschub:** Einem Verkäufer in Hochstimmung gelingt es viel leichter, die Erwartungen seiner Kunden zu erfüllen oder sogar zu übertreffen.

Fotos: photos.com (2)



**Smile:** Call-Center-Mitarbeiterinnen wissen, dass man am anderen Ende der Leitung an der Stimme erkennen kann, ob man lächelt oder ein missmutiges Gesicht zieht.

schnell, ob die Mitarbeiter ihren Job liebevoll oder lieblos erbringen. Man spürt, ob die Verkäuferin einem wirklich etwas Passendes verkaufen möchte oder ob sie nur lustlos ihre acht Stunden ableiert und Thekenbewacherin spielt.

Gerade die „weichen“ Faktoren, also der herzliche, liebevolle und zuvorkommende Umgang mit dem Kunden kann nicht mittels Dienstanweisung verordnet werden. Ist dem so, erhalten wir Kunden höchstens ein „Muss-Lächeln“, und das wird sofort enttarnt. Das echte, warme Lächeln und all die vielen kleinen freiwilligen Gesten des Entgegenkommens, die sich so gut anfühlen, sind eine Frage der Einstellung, also des „Wollen wollens“.

### Der Begeisterungskanal

Ein Wermutstropfen bleibt. Was heute noch für Überraschungen

sorgt, ist morgen schon „basic“, also ganz selbstverständlich und kaum noch der Rede wert. Weil sich der Kunde schnell an Begeisterungsfaktoren gewöhnt, werden seine Erwartungen und damit auch seine Anforderungen steigen. Deshalb wird man bestrebt sein müssen, Begeisterung zu „tunen“. Hierzu begibt man sich mit dem Kunden gemeinsam in einen stetig ansteigenden mehr oder weniger steilen Begeisterungskanal.

Innerhalb des Kanals werden immer wieder neue Begeisterungselemente geplant und umgesetzt. Unterhalb des Kanals wird es dem Kunden schnell langweilig, darüber wird es dem Unternehmen zu teuer. Neues heißt dabei nicht: Mehr vom Gleichen und damit teurer, sondern: Deutlich anders und damit nicht vergleichbar. Sichern Sie einen permanenten Fluss an Begeisterungsideen durch regelmäßige Kreativsitzungen.

Begeisterung „tunen“ bedeutet auch, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter in der Kundenansprache nicht überdrehen. Die richtige Dosierung macht's. Das heißt: nicht bemüht höflich und aufgesetzt freundlich wirken, sich nicht beim Kunden anbie-

dern und einschleimen, dem Kunden nichts aufzwingen. „Und spürt man die Absicht, ist man verstimmt“, hat schon Goethe gesagt.

Was die richtige Dosierung ist? Das kommt auf den Kunden an. Wer als Kunde selbst begeisterungsfähig ist, lässt sich auch gerne mitreißen. Wer hingegen in seinen Gefühlsausbrü-

chen äußerste Zurückhaltung übt, interpretiert jeden Anflug von Begeisterung schon als künstlich.

### „Gefühlte“ Wertschätzung entscheidet

Die „gefühlte“ Wertschätzung, verbunden mit Herzlichkeit, absoluter Fairness und erprobter Zuverlässigkeit, ist der Dreh- und Angelpunkt für

Begeisterung. Wenn es dann noch gelingt, dem Kunden mit Spitzenprodukten und Servicenutzen unerwartete Anstöße für seine Lebensqualität oder seinen unternehmerischen Erfolg zu geben, dann sind dauerhafte Kundenloyalität und kontinuierliche Weiterempfehlungen schon so gut wie gesichert. ◀

# Achten Sie auf Momente der Wahrheit

► Der erste und der letzte Eindruck sowie die positiven und negativen „Momente der Wahrheit“ – also die Interaktionspunkte zwischen Mitarbeiter und Kunde – prägen die abschließende Bewertung in besonderem Maße. Dabei ist folgendes zu beachten:

## Negatives vor Positivem

Potenzielle Gefahren signalisieren dringenden Handlungsbedarf. Deshalb richten wir unseren Fokus zunächst auf das Negative. „Menschen sehen ein wütendes Gesicht in einer fröhlichen Menge viel schneller als ein fröhliches Gesicht in einer wütenden Menge“, hat der Psychologe Robert Levine herausgefunden. Negatives bleibt uns länger im Gedächtnis als Positives. Und über Negatives reden wir mehr. „Es braucht fünf positive Erlebnisse, um ein

negatives auszugleichen“, sagt treffend der Volksmund.

## Unangenehmes sofort und am Stück

Sprechen Sie etwaig Unangenehmes unbedingt an und platzieren Sie es so früh wie möglich im Serviceprozess, damit es nicht das ganze Käuferlebnis überschattet. Dabei sollte der Kunde durch Fragen in die Gestaltung der Lösung miteinbezogen werden, um die Sache für ihn so erträglich wie möglich zu machen. So fühlen wir uns den Dingen nicht hilflos ausgeliefert und behalten die Kontrolle. Unangenehmes wollen wir am besten am Stück und so schnell wie möglich hinter uns bringen, um uns anschließend auf Besseres zu freuen. Es ist das Prinzip Hoffnung, der Silberstreif am Horizont.

## Angenehmes in kleinen Dosen

Während Unerfreuliches in einem Aufwasch präsentiert werden sollte, verteilen Sie positive Erfahrungen drumherum bzw. über den gesamten Kaufprozess. Im Verkauf heißt diese Technik „bittere Pille“. Das Heikle wird mit Zuckerguss umhüllt. Positives sollte immer wieder eingestreut und in kleinen Häppchen als Überraschung präsentiert werden. Jeder Moment des Glücks macht Lust auf mehr. Und Vorfreude ist bekanntlich die schönste Freude.

## Der letzte Eindruck prägt

Setzen Sie etwas Angenehmes an den Anfang und insbesondere an den Schluss des Kundenerlebnisses. Im Handel wird diese Regel meist sträflich vernachlässigt. Oder findet es der Kunde bei Ihnen an der Kasse schön? Der letzte Eindruck löst im Gehirn so etwas wie einen Echo-Effekt aus und bleibt daher besonders lange haften.

## Rituale schaffen

Ritualisieren Sie Abläufe und verknüpfen Sie diese mit positiven Momenten. Vorhersehbarkeit, Berechenbarkeit und Vertrautheit sind die Grundlage für Vertrauen. Über Wiederholungen entstehen dauerhafte Verknüpfungen im Gehirn und dies wiederum fördern die Kundentreue. Wer wird denn schon alle seine Konten bei einer Bank kündigen, wenn er sich jedes Mal von neuem auf die Charme-Offensive seines Beraters freut?

## Begründungen geben

Begründen Sie, weshalb eine Sache besonders gut oder schlecht läuft. Unser Gehirn will verstehen, wie etwas funktioniert. Erhält es keine Erklärungen, füllt es solche Leerräume mit Annahmen und reimt sich die Dinge zurecht. So entstehen Mutmaßungen und Gerüchte. Leider sind dies meist nicht gerade die, die Ihnen nützlich sind.

**Der Kunde wird immer noch mehr zum König:** Ob er sein Käuferlebnis positiv oder negativ bewertet, entscheidet sich in den „Moments of Truth“.

Foto: photos.com

