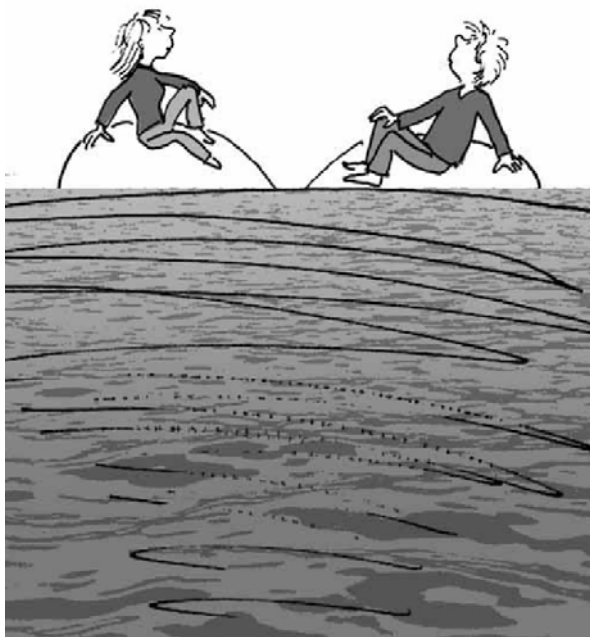


Dienstleistungsmarketing: Kundenbindung – Sinn und Unsinn?



Kritische Würdigung / Sinn und Unsinn?
Handout zum Referat von Dr. Werner T. Fuchs
am 21. April 2008 im Kleintheater Luzern

Es sind die Geschichten, durch die wir den Dingen einen Sinn geben.
David Weinberg, Das Cluetrain Manifest

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen. So wie Kritiker ungelesene Bücher kritisieren, sollte ich ungehörte Referate kritisieren. Eine peinliche, nicht sehr komfortable Situation. Aus der Schlinge kann ich mich nur befreien, wenn ich die Veranstaltung als solche kritisch würdige. Genauer gesagt den Veranstaltungstitel. Wer also einzelne Sätze auf schon Vernommenes bezieht, macht dies auf eigene Veranlassung und Verantwortung.

Beginnen wir mit dem Begriff *Dienstleistungsmarketing*. Viele Substantive zusammenschmieden, gehört zu den Besonderheiten der deutschen Sprache. Halten wir fürs Erste fest: Es geht um *Dienst*, um *Leistung* und um *Marketing*.

Etwas schwieriger wird es, wenn wir den Begriff verbalisieren. Dienen, leisten und ...? „Vermarkten“ hat die dumme Eigenschaft, dass es zwingend ein Objekt braucht. Und „markten“ gibt es nicht. Für mich ist das nicht weiter schlimm, denn im Gegensatz zu den offiziellen Lehrbüchern definiere ich *Marketing* ohnehin als die Tätigkeit, menschliches Wahlverhalten zu beeinflussen.

Diese Definition setzt sich aus verschiedenen Gründen nicht durch, wobei ihre Einfachheit noch das geringste Hindernis ist. Viel schwerer wiegt, dass sie nach Manipulation riecht. Und diese Duftnote passt nicht zum humanistischen Bildungsrucksack. Die Nase rümpfen aber auch jene, die nach Präzision dürsten. Ihnen zuliebe, habe ich eine längere Version zurechtgebastelt. Und die lautet: *Marketing ist die Kunst, menschliches Wahlverhalten so zu beeinflussen, dass eine Idee, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu dem Preis gekauft wird, der dafür verlangt wird.* Damit lebe ich bestens, sofern ich den „Preis“ nicht nur mit monetären Zahlungsmitteln begleichen kann und Preisaufschub sowie A-Konto-Rechnungen möglich sind.

Kommen wir zum *Dienen*. Woher dieses Wort kommt und was es ursprünglich bedeutet, ist gar nicht so klar. Aber wenn der KLUGE, die Bibel der Etymologen, meint, Grundlage für das Wort Dienen sei „Dirne“, so bestärkt das meine Auffassung, dass selbstloses Dienen zu den Fiktionen von Gutmenschen gehört. Und damit sind wir bereits im Epizentrum meiner Kritik. Der Begriff „Dienstleistungsmarketing“ gehört zum Vokabular des deutschen Idealismus und hat wenig mit dem Menschen zu tun, wie er tatsächlich ist. Das ist nicht nur eine harte Behauptung, sondern auch der rote Faden, aus dem ich meine Würdigung webe.

Leisten. Wer etwas leistet, folgt im Mittelalter einfach einer Spur. Irgendwann übernehmen wir dann die physikalische Formel, dass Leistung der Quotient aus verrichteter Arbeit, bzw. der dafür aufgewendeten Energie und der dazu benötigten Zeit ist. Aber so ganz gelungen ist die Übernahme in die Gesellschaftswissenschaften nicht. Denn wie definieren wir die Arbeit? Wie die Energie? Wer legt die Zeiteinheiten fest? Und was hat das Ganze mit Motivation zu tun? So klar, wie Sie vielleicht noch vor kurzem glaubten, ist der Begriff „Dienstleistungsmarketing“ bei weitem nicht. Meine vorläufige Würdigung des Veranstaltungstitels lautet: „ lautet: Die Benutzung des Begriffs *Dienstleistungsmarketing* verleitet dazu, dem Menschen Eigenschaften anzudichten, die zwar schön wären, aber der Realität widersprechen. Und wenn ein Plan die gegebenen Umstände zu wenig berücksichtigt, ist die Gefahr gross, dass seine Umsetzung misslingt.

Ich meine, dass uns die Erinnerung an die Herkunft von *dienen* eher in auf einen Weg führt, der vor Enttäuschungen schützt. Provisorisch könnten wir dann unter „Dienstleistungsmarketing“ etwa Folgendes verstehen: *Geistige und körperliche Produkte so gestalten, dass wir bei anderen das Verhaltensmuster auslösen, für den Erwerb dieser Produkte den von mir festgesetzten Preis zu bezahlen.*

Die definitive Formulierung wird anders lauten. Aber für deren Verständnis braucht es noch einige Ausflüge ins Reich des Gehirns. Zudem warten ja noch die Begriffe *Kundenbindung*, *Sinn* und *Unsinn* darauf, näher betrachtet zu werden.

Kundenbindung... Was für ein Wort! Was raten Sie Ihrer Tochter, wenn sie tränenüberströmt mit der Mitteilung nach Hause kommt, ihr Freund wolle sie verlassen? Geben Sie ihr den heißen Tipp, den Oliver doch einfach zu binden? Was dachten Sie einige Monate nach ihrem glücklichsten Tag im Leben über die Worte „Bis dass der Tod euch scheidet?“ Und was halten Sie ganz privat von einem Unternehmen, das Sie binden will?

„... und wenn sie auch die Absicht hat, den Freunden wohlzutun, so fühlt man Absicht, und man ist verstimmt.“ So wie Goethes Torquato Tasso fühlen wir uns auch heute noch bei ungeschickten oder schäbigen Verführungsstrategien.

Klar, Rabatte und Gratisflüge hätte auch Torquato Tasso entgegengenommen. Aber finanzielle Vergünstigungen gehören in das Kapitel „Preisstrategie“. Und sie als Kundenbindung zu verkaufen ist etwa so sinnvoll wie im Leitbild den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und ihn als Partner zu bezeichnen.

Klar, für gewisse Aufgaben ein geeignetes CRM-Instrument einzurichten, kann von Nutzen sein. Aber wenn ich zum Geburtstag zehn Glückwünsche von einem Computerprogramm bekommen, bindet mich das doch nicht an ein Unternehmen. Im Gegenteil.

Klar, ich mache gerne an unterhaltsamen Spielen mit und trage gerne den Hauptpreis davon. Aber wenn ich zu den Verlieren gehöre – und das ist meist der Fall –, fühle ich mich nicht gut und gebe die Schuld dem Veranstalter.

Damit Sie mich nicht falsch verstehen, was man so gemeinhin unter Kundenbindungsmaßnahmen versteht, mag den Unternehmensgewinn steigern. Aber abgesehen davon, dass die Schlussabrechnungen oft getürkt sind, reichen technische Programme nicht aus, um langfristige Beziehungen aufrechtzuerhalten. Weil Kunden Menschen sind, spricht nichts dagegen, Kundenbindung als Menschenbindung zu bezeichnen. Zumindest für die Dauer dieser kritischen Würdigung. Die leicht abgewandelte Frage lautet dann: Was bindet Menschen? Aber da ich Ihnen innert zehn Minuten keinen Grundkurs in Evolutionspsychologie und Neurologie geben kann, sind meine Antworten ebenso kurz wie unbewiesen.

Das Bindemittel schlechthin sind Informationen. Also sollten wir uns dafür interessieren, welche Informationen geeigneter sind und wie sie verarbeitet werden. Damit sind wir endgültig bei den Neurowissenschaften. Das Gehirn ist ganz unpoetisch und nüchtern betrachtet, ein Datenverarbeitungssystem. Und da die wenigsten etwas von Softwareprogrammierung verstehen, rekapituliere ich kurz, was ein gutes Datenverarbeitungssystem auszeichnet. Ein Programmierer wird gelobt, wenn das Ergebnis seiner Arbeit folgende Kriterien erfüllt:

- Schnelle Verarbeitung grosser Datenmengen
- Verdichtung von Informationen
- Geringer Energieverbrauch
- Kompatibel mit anderen Programmen
- Stabilität

Auf den ersten Blick könnte man meinen, ein Computer würde diesen Anforderungen eher gerecht als unser Gehirn. Aber das täuscht. Denn nur wenn es um Schnelligkeit geht, steht eine künstliche Rechenmaschine auf dem Podest. Sonst gewinnt unser Gehirn.

Das Erfolgsrezept des Gehirns ist ebenso simpel wie bestechend:

- Informationen in Form von Geschichten speichern und austauschen.
- Arbeiten, nur wenn nötig. Also möglichst viel automatisieren.
- Alte Resultate so lange verwenden, wie es geht. Also lieber auf Bekanntes hören.

Und noch eine Erkenntnis müssen wir übernehmen, um bei der Gestaltung von starken Bindungsmustern besser als die Konkurrenz abzuschneiden. Eine Erkenntnis, die nicht neu ist, sondern von den Neurowissenschaften lediglich anders beschrieben wird. Den Anhängern des Homo oeconomicus gefällt sie nicht. Mehr noch, sie fürchten sie wie der Teufel das Weihwasser. Also lassen wir auch den Teufel zu Wort kommen. Und der ruft dem Doktor Faustus zu: „*Du glaubst zu schieben, und du wirst geschoben.*“

So ist das, geschätztes Publikum. Ob Ihnen das nun gefällt oder nicht. Menschliches Verhalten wird zum grössten Teil vom Unbewussten gesteuert. Der Homo oeconomicus ist tatsächlich eine Kopfgeburt. Für meine Würdigung heisst das: Wir binden Menschen, indem wir Ihnen gute Geschichten erzählen. Zu Recht werden Sie sich nun fragen, was eine gute und was eine schlechte Geschichte ist. Oder mir insgeheim vorwerfen, ich hätte das Problem nur verschoben.

Gelegenheit, den Vorwurf zu entkräften, geben mir die beiden Worte „Sinn“ und „Unsinn“. Denn die hat meine kritische Würdigung noch nicht erreicht. Wofür stehen diese Begriffe? Welche neuronalen Muster beschreiben sie? Welche sprachlichen Alternativen gäbe es? Es lohnt sich, diese Fragen zu stellen. Denn inzwischen wissen wir, dass Sprache zum Reich des Bewusstseins gehört, dessen König, kurz ICH genannt, seine Macht masslos überschätzt,

Sie erinnern sich? Schnell und sparsam verarbeiten, verdichten, kompatibel und trotzdem stabil sein – das hat die Evolution dem neuronalen Datenverarbeitungssystem ins Pflichtenheft geschrieben. Daher arbeitet es mit Kategorisierungen. Eine der grundlegendsten und wichtigsten Kategorien lautet: Gut oder schlecht. Und wie man heute annimmt, wird jede Informationseinheit mit einer solchen Etikette versehen. Antonio Damasio nennt dies „emotionale Markierung“. Dass wir vor allem das Wörtchen *jede* bezweifeln, hat damit zu tun, dass wir von den meisten Markierungen nichts mitbekommen haben. Denn dieser Vorgang ist so aufwendig, dass er schnell erfolgen muss. Und da dies unmöglich wäre, wenn sich das Bewusstsein dauernd einmischen würde, wird der grosse Teil der Arbeit eben dann gemacht, wenn das Bewusstsein ausser Haus ist. Also in den ersten zwei bis drei Lebensjahren.

Sie sehen, das unscheinbare Wörtchen *jede* ist von grösster Bedeutung. Das Unbewusste duldet keine Sinnlücken. Bildhaft ausgedrückt wird ein neues Informationspaket so lange hin und her geschoben, bis es passt. Und dieses *Passen* haben wir mit *Sinn* übersetzt. *Unsinn* hiesse dann: das neue Informationspaket ist so gross, unförmig, störend oder fremd, dass alle Anpassungsbemühungen scheitern. Doch allzu schnell aufzugeben, erwies sich in Evolution als Nachteil. Also geben sich die unbewusst arbeitenden Hirnareale ziemlich viel Mühe, nach passenden Andockstellen zu suchen oder das Paket clever zu verändern. Nur wenn die neuronalen Netze kommen, Annahme und Lagerung eines Paketes lohne sich nicht, wird es zurückgewiesen.

Betrachtet man *Sinn* unter neuronalen Aspekten, kann man ihm sogar eine Werteskala zuordnen, die auch *Schwachsinn* zu erklären vermag. Der Sinnwert ist der Anpassungsfaktor zweier Geschichten. Für meine Würdigung heisst das: *Wir binden Menschen, indem wir Ihnen Geschichten erzählen, die an bereits gespeicherte, emotional positiv markierte Geschichten andocken können.*

Atomphysik ist eine Wissenschaft. Daher können Nichtwissenschaftler keine Atomphysiker sein. Kundenbindung ist keine Wissenschaft. Daher können auch Nichtwissenschaftler Kunden binden, wenn sie gute Geschichtenerzähler sind. Und das sind sie dann, wenn sie sich an die Kriterien halten, nach denen das Unbewusste Geschichten ordnet und bewertet. Zu den wichtigsten Kriterien für den Sinnwert einer Geschichte und damit für Bindung zähle ich:

- Kindheit: Die wichtigsten Prototypen neuronaler Ordnungsmuster müssen gefunden werden, bevor das Bewusstsein mitspielt.
- Pubertät: Mit dem Einsetzen der Geschlechtsreife finden im präfrontalen Kortex nochmals eine Umschichtung statt.
- Ersterlebnisse: Geschichten vom ersten Mal werden stärker gewichtet, um Prognosen zu erleichtern.
- Helden: Für das Überleben wichtige Informationen erhalten wir in den frühen Kindheitsjahren vor allem von der primären Bezugsperson.
- Bilder: Die visuelle Sinneswahrnehmung ist früh ausgeprägt und verdichtet Informationen schnell und relativ verlässlich.
- Einfachheit: Im Zweifelsfall werden einfache Informationspakete bevorzugt, da deren Verarbeitung Energie spart.
- Schönheit: Man nimmt an, dass die Beachtung ästhetischer Kriterien bei der Suche nach gesunden Fortpflanzungspartnern von Vorteil war.
- Rituale: Feste Handlungsabläufe, an denen möglichst viele Sinne beteiligt sind, schaffen in Übergangszonen Sicherheit.
- Kitsch: Diese Metapher steht für die Umgehung der Vernunft und die Aufrechterhaltung von Illusionen, die das neuronale System entlasten.
- Gruppen: Die Einbindung in soziale Netze erleichtern Arbeitsteilung und erhöhen die Informationsdichte.
- Spiel: Das Simulieren von Handlungsmöglichkeiten macht das Finden geeigneter Verhaltensmuster einfacher und gefahrloser.

Wie es sich für einen klugen Veranstalter gehört, platzierte man den Wunsch, ich möge doch den Publikumswunsch nach vielen Beispielen erfüllen. Diesem Wunsch kann ich nur

ungenügend nachkommen. Selbst rhetorisch gewandte Kollegen schaffen es nicht, in dreissig Minuten minimalen Theorieblock und maximale Beispielsammlung zu verbinden.

Ich muss mich daher auf eines beschränken. Es soll dazu dienen, das Gesagte in die Praxis einzubetten und der Geschichte einen Sinn geben, dass ich über das Thema auch ein Buch geschrieben habe. Dort drin und in persönlichen Gesprächen beim Apéro gibt es noch mehr Beispiele.

Privatbanking UBS

Da die UBS zurzeit fast nur negative Geschichten liefert, möchte ich als Beispiel eine gute UBS-Geschichte liefern. Zumal ich aus Eigeninteresse nicht möchte, dass die UBS Konkurs geht.

Vor einigen Jahren wurde ich angefragt, ob ich ein Kreativitätsseminar für Kaderleute des Privatbanking Zürich durchführen könne. Aufgabenstellung, Zeitdauer von drei Tagen, Ort und Bezahlung verführten mich dazu, den Auftrag anzunehmen. Offiziell lautete der Auftrag, wie komme ich auf kreativere Ideen, um bei vermögenden Kunden Sympathie zu wecken? Stichwort: Geschenke. Inoffiziell war der Auftrag, wie binde ich meine Kunden?

Ergebnisse: Die Teilnehmenden fühlten sich in ihrer Annahme bestätigt, dass Wissen Macht ist und daher nicht ohne persönlichen Gewinn oder externen Druck weitergegeben wird. In Datenbanken von CRM-Systemen werden also nie alle Geschichten stehen, die Kunden hören wollen. Die Teilnehmenden verstanden, dass alle guten Geschichten schon geschrieben wurden und dass es ihre Aufgabe ist diese zu kennen und zu variieren. Jeder Teilnehmer bekam ein Gefühl für Erzählweisen und Themen, die zu seiner persönlichen Biografie passen. Die Diskussionen darüber, welche speziellen Geschichten Frauen gerne hören, gaben den Plänen für Frauenbanking zusätzliches Gewicht. Der menschliche Wunsch, auch mal Teil der Geschichten von Prominenten zu sein, trat noch klarer heraus, so dass fortan mehr Energie in das Zustandekommen solcher Treffen gesetzt wird.

Was es an Literatur zum Thema gibt.

Auf www.1001macht.ch finden Sie eine kommentierte Literaturliste. Sie ist nach drei Themengebieten geordnet, umfasst weit über hundert Titel und wird regelmässig nachgeführt.

Werner T. Fuchs
Tausend und eine Macht
Marketing und moderne Hirnforschung
Orell Füssli Verlag, Zürich
2. Aufl. 2007
ISBN 978-3-280-05033-0



Zwölf Sehbrillen, um Kunden mehr zu verführen und weniger zu binden

