

Prof. Dr. Martin-Niels Däfler ist als Kommunikationsberater, Wirtschaftsredakteur und hauptberuflicher Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Frankfurt/Main tätig.

Notwendiges neues Verständnis von Qualitätsmanagement

Sieben Empfehlungen für die Kundenkommunikation

Qualitätsmanagement im Marketing, insbesondere in der (Kunden-)Kommunikation, hieß bislang, vor allem zu prüfen, ob Briefe, Web-Seiten und Drucksachen frei von Rechtschreibfehlern sind, die gesetzlichen Vorgaben erfüllen und im Einklang mit den Corporate-Identity-Richtlinien stehen. Bestenfalls wurden noch der Sprachstil und die Verständlichkeit betrachtet. Im Web-2.0-Zeitalter ist ein solches Verständnis von Qualitätsmanagement jedoch nicht mehr ausreichend. Die neuen Anforderungen werden im Folgenden anhand sieben Empfehlungen skizziert.

Kaum ein Begriff der Unternehmensführung hat in den vergangenen Jahren einen solchen Bedeutungswandel erfahren wie der des Qualitätsmanagement. Verstand man bis in die 1980er Jahre darunter vor allem Methoden der Qualitätssicherung in der Produktion, erweiterte sich das Verständnis in den 1990er Jahren auch auf andere betriebliche Bereiche wie die Beschaffung und die Entwicklung. Spätestens seit Beginn des neuen Jahrtausends wird Qualitätsmanagement vielfach mit Management gleichgesetzt und schließt auch Marketing und Kommunikation ein. Dahinter steht der Gedanke, dass ein Unternehmen dauerhaft nur dann erfolgreich sein kann, wenn es die Anforderungen all seiner Bezugsgruppen erfüllt. Nichts anderes bedeutet ja Qualität in seiner ursprünglichen Bedeutung.

Eine Ausnahme scheint die Kundenkommunikation zu bilden, verstanden als sämtliche schriftlichen und mündlichen Kontakte zu Kunden. Denn Qualitätsmanagement wird hier häufig noch immer im traditionellen Sinn interpretiert. Beantwortet werden soll dabei die Frage „Haben wir es richtig gemacht?“. Die Betrachtung ist also vergangenheitsorientiert und bleibt im Operativen gefangen. Dabei müsste sich der Blick auch in die Zukunft richten und strategisches Denken integrieren („Machen wir die richtigen Dinge?“). Diese Diskrepanz spiegelt den klassischen Konflikt zwischen Effizienz und Effektivität wider. Wer also Qualitätsmanagement ernst nimmt, muss mehr tun, als mit dem Rotstift Fehler in Kundenbriefen anzustreichen. Vielmehr gilt es, jene Trends und Herausforderungen zu erkennen, auf die die Kundenkommunikation Antworten finden muss. Die Verantwortlichen in Sparkassen und Banken sollten sich also künftig fragen, ob sie die „richtigen Dinge“ tun.

Empfehlung 1

Sprechen Sie Ihre Kunden individueller an!

Wie wurden Kunden bislang schriftlich angesprochen? In aller Regel gab es ein Anschreiben oder ein Telefonskript für alle Empfänger. Natürlich wurde eine gewisse Auswahl vorgenommen. Zum Weltspartag etwa gab es einen Brief für Kinder, und die vermögenden Privatkunden erhielten eine Einladung zum Golfturnier. Doch innerhalb dieser Zielgruppen wurde kaum segmentiert. Folge dieser „One-Size-Fits-All-Methode“ war oftmals eine niedrige Rücklauf- bzw. Erfolgsquote.

Georg Sellner, stellvertretender Bundesobmann der Sparkassenvorstände, fordert konsequenterweise mehr „Freude am Kunden“ und präzisiert diesen Imperativ wie folgt: „Nähe zum Kunden, das persönliche Gespräch und ein Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden.“¹ Was ist also zu tun? Zunächst müssen mehr Informationen über die Kunden erfasst werden, damit die Datenbanken aussagekräftigere Daten liefern, um individuellere Anschreiben verfassen zu können. Diese Aufforderung stößt in der Realität aber rasch an ihre ökonomischen Grenzen. Denn wie soll ein Institut mit vertretbarem Aufwand solche Daten erheben? Vor allem aber welche Daten sollten das sein? Sollen etwa Informationen gesammelt werden, wie sie bei den Sinus-Milieus üblich sind, also über Lebensauffassungen und Lebensweisen?

So sinnvoll ein solches Unterfangen wäre, so schwierig und kostspielig dürfte dies im betrieblichen Alltag sein. Aus pragmatischen Gründen sollten die Kundendatenbanken daher lediglich um eine Kategorie erweitert werden, nämlich um das „Qualitätsbewusstsein“. Darunter lassen sich zahlreiche Faktoren subsumieren, unter anderem auch die

Preissensibilität eines Kunden. Zusammen mit Daten aus der Kundenhistorie zur Kaufhäufigkeit ließe sich so eine „Kundenkarte“ mit zwei Dimensionen zeichnen, woraus sich vier Kundentypen ergeben (s. Abb. 1). Anschreiben an die Kunden, Telefonskripte oder Flyer sollten dementsprechend in vier Varianten verfasst werden, um die jeweiligen Kundenanforderungen berücksichtigen zu können.

Empfehlung 2

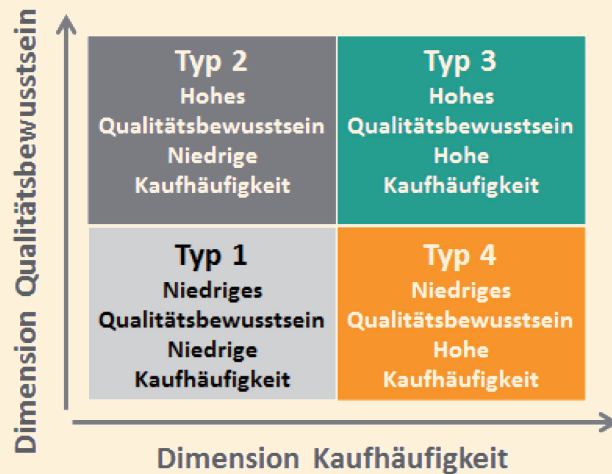
Nehmen Sie die Sachkommunikation genauso ernst wie die werbliche Kommunikation!

Dem Thema „Kundenkorrespondenz“ wird inzwischen deutlich mehr Aufmerksamkeit zuteil als noch vor ein paar Jahren. Die Bemühungen, den schriftlichen Kontakt zu den Kunden zu verbessern, konzentrierten sich bislang jedoch fast ausschließlich auf werbliche Schreiben. Andere Text- und Briefformen wurden dagegen nur selten betrachtet. AGB, Infoblätter, Absagen auf Spendenanfragen oder die Korrespondenz mit Lieferanten bzw. Partnern wurden und werden nach wie vor meist „lieblos“ behandelt. Dabei ist es gerade die Sachkommunikation, die das Bild der Kunden von einem Unternehmen maßgeblich prägt.

Letztlich messen Kunden an der sachlichen Korrespondenz, ob Anspruch und Wirklichkeit zusammenpassen bzw. ob die durch die Werbung vermittelten oder suggerierten Versprechen auch im Alltag erfüllt werden. Gibt sich ein Institut auf der Website

¹ Georg Sellner: Vertriebskultur: Nicht predigen, vorleben!, Die Sparkassenzeitung, Nr. 3 vom 21. Januar 2011, S. 3.

Beispiel für eine „Kundenkarte“



und in Anzeigen als kundenorientiert, teilt dann aber verquast formuliert mit, dass der Freistellungsbetrag erschöpft ist, löst dies bei den Kunden Dissonanzen aus. Daher müssen an die Sachkommunikation die gleichen Qualitätsansprüche gelegt werden, die auch für die Werbung gelten.

Empfehlung 3

Gestalten Sie Ihre Kundenkommunikation „rechtshirner“!

Kaum ein Wissenschaftsgebiet hat in den letzten Jahren einen solchen Popularitätsschub erfahren wie die Gehirnforschung. Das Präfix „Neuro“ zielt zahlreiche Buchcover und wird inflationär für Konzepte jedweder Couleur verwendet. Auch die Betriebswirtschaftslehre, vor allem das Marketing, macht sich die Erkenntnisse der Neurologie zunutze. So meint etwa der Ökonom John Kay: „Selbst die sozial inkompetentesten Wirtschaftswissenschaftler haben inzwischen gemerkt, dass Gefühle wie Wut oder Liebe eine große Rolle bei allen menschlichen Aktionen spielen.“² Im Kontext Kundenkommunikation bedeutet dies, dass nicht nur harte Fakten und Zahlen angesprochen werden sollten, sondern eben auch Gefühle wie Anerkennung, Sicherheit oder Unabhängigkeit.

Eine weitere, wenn auch nicht mehr ganz neue Erkenntnis der Gehirnforschung lautet, dass Menschen Bilder schneller verarbeiten als Text. Die Werbewirtschaft weiß schon seit geraumer Zeit, dass Bilder „schnelle Schüsse ins Gehirn“ sind. Das soll nun nicht bedeuten, dass künftig keine Briefe, sondern nur noch Bildpostkarten verschickt werden. Vielmehr muss die Schlussfolgerung lauten, neben Text auch öfters Bild(-elemente) zu verwenden. Das freilich nur dort, wo es passt. Eine Mitteilung darüber, dass die Kundenkarte abgeholt werden kann, benötigt wohl kaum ein Bildmotiv. Ein Brief, in dem die Erweiterung des Verfügungsrahmens angekündigt wird, eignet sich dagegen sehr gut für eine Visualisierung.

Bildhafter zu schreiben, gilt nicht nur im wörtlichen, sondern auch in einem übertragenen Sinn. Bildhafte Vergleiche entfalten gerade dann eine enorme Wirkung, wenn es darum geht, Aussagen zu präzisieren, komplexere Sachverhalte zu erläutern oder Kunden zu bestimmten Aktionen zu motivieren. So ließe sich der dröge Satz „unsere Versicherung schützt allumfassend“ beispielsweise formulieren „Unsere Versi-

TABELLE 1

Alternativen zu den zwölf schlimmsten Stil-Sünden

Die 12 Stil-Todsünden	Beispiel	Uns so geht's besser
1. Nominalstil	zur Abrechnung bringen	abrechnen
2. Passivstil	wurde Ihnen mitgeteilt	hat Ihnen Herr Krause geschrieben
3. Floskeln	in oben bezeichneter Sache	ersatzlos streichen
4. Füllwörter	nun, also, jedoch, aber, natürlich	ersatzlos streichen
5. Fachsprache	Zahlungsverkehrsaufträge	Überweisungen und Daueraufträge
6. Fremdwörter	evaluieren	bewerten
7. Adjektive	attraktives Angebot	Angebot
8. Inhaltslose „Vorreiber“	möchten wir mitteilen, dass Ihr Freistellungsauftrag ausgelaufen ist	Ihr Freistellungsauftrag ist ausgelaufen.
9. Lange Sätze	Pro Satz ein Gedanke. Kein Satz länger als 2 Zeilen. Keine Einschübe. Satz laut vorlesen.	
10. Unkonkrete Wörter	Vermögensanlagemöglichkeiten	Aktien, Wertpapiere, Fonds, Immobilien
11. Negative Formulierungen	nicht weitermachen	beenden
12. Komplizierte Ausdrücke	zu diesem Zeitpunkt	jetzt

cherung schützt Sie gegen viele Gefahren wie ein Regenschirm gegen Wasser, Sonne und Sturm ...“.

Empfehlung 4

Verbessern Sie Sprachstil und Verständlichkeit!

Ein Journalist schrieb im Nachgang der Finanzkrise: „Eine klare Sprache ist [...] eine Voraussetzung für die Reintegration der Banken in die Gesellschaft.“³ Dem muss man nicht unbedingt zustimmen, doch unbestritten ist, dass der Sprachstil in den vergangenen Jahren zu einem bedeutsamen Markenattribut avanciert ist. Eigentlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, verständlich mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Die Kolumnistin Lucy Kellaway stellt allerdings das Gegenteil fest: „Selbst in Branchen, die mit dem Vermitteln von Botschaften Geld

verdienen, ist das Interesse an Klarheit beschränkt.“⁴ Wer sich nicht klar auszudrücken weiß, sei es nun aus bewussten taktischen Gründen oder aus schlichtem Unvermögen, wird von Kunden abgestraft. So hat mittlerweile sogar die Deutsche Rentenversicherung erkannt, wie wichtig eine schnörkellose Sprache ist. Denn sie will „künftig Bescheide verschicken, die verständlicher, übersichtlicher und persönlicher“⁵ sind. ▶

2 John Kay: *Obliquity – Die Kunst des Umwegs*, München 2011, S. 176.

3 Harald Freiberger: *Wasserdicht, aber unverständlich*, *Süddeutsche Zeitung* Nr. 48 vom 28. Februar 2011, S. 17.






4 Lucy Kellaway: *Die veräppeln uns*, <http://www.ftd.de/it-medien/medien-internet/bueroalltag-lucy-kellaway-die-veraepeln-uns/50173662.html>, Abruf 2010-09-23.

5 Oliver Bilger: *Klare Worte*, *Süddeutsche Zeitung* Nr. 249 vom 27. Oktober 2010, S. 26.

TABELLE 2

Social-Media-Aktivitäten der 20 größten deutschen Sparkassen¹

Die größten Sparkassen mit und ohne direkte Links auf der Homepage zu Social-Media-Plattformen

Institut	facebook 	twitter 	delicious 	Mr. Wong 	youtube 	Bemerkungen
Sparkasse Hamburg	-	-	-	-	-	Tag-Cloud
Sparkasse KölnBonn	X	X	-	-	-	
Kreissparkasse Köln	X	X	X	X	X	Podcast, RSS, Newsletter, Digg, Linkarena
Frankfurter Sparkasse	-	-	-	-	-	
Stadtsparkasse München	X	X	X	X	-	„Kunden empfehlen Kunden“, favoriten.de
Sparkasse Hannover	-	-	-	-	-	
Nassauische Sparkasse	-	-	-	-	-	
Stadtsparkasse Düsseldorf	-	-	-	-	-	
Ost-sächsische Sparkasse Dresden	-	-	-	-	-	
Die Sparkasse Bremen AG	-	-	-	-	-	RSS-Feed
Sparkasse Pforzheim Calw	X	X	-	-	-	Weblog
Kreissparkasse Ludwigsburg	X	X	-	-	-	
Sparkasse Aachen	X	X	X	X	X	„Seite weiterempfehlen“, Feedback geben, SudiVZ, Yigg, Digg
Sparkasse Nürnberg	X	X	-	-	-	RSS-Feed
Mittelbrandenburgische Spk in Potsdam	-	-	-	-	-	
Stadt- u. Kreissparkasse Leipzig	-	-	-	-	-	
Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen	-	-	-	-	-	
Sparkasse Münsterland Ost	X	X	X	X	-	Digg, Yigg, Yahoo!, Online-Videos
Sparkasse Essen	-	X	-	-	-	
Sparkasse Krefeld	-	-	-	-	-	
Summe (in %)	40 %	45 %	20 %	20 %	10 %	15 % Digg, 10 % Yigg

1 Eigene Erstellung; Stand: 3. März 2011, gemessen an der DBS laut Sparkassenrangliste 2009; www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzzgruppe/downloads.html. Sparkassen mit und ohne direkte Links auf der Homepage zu Social-Media-Plattformen.

► Was den Sprachstil der Sparkassen betrifft, scheint sich in der Vergangenheit Einiges zum Positiven geändert zu haben. Prof. Dr. Frank Brettschneider von der Universität Hohenheim hat in einer Untersuchung festgestellt, dass die Stadtsparkasse München und die Sparkasse Esslingen-Nürtingen von allen untersuchten Banken am verständlichsten informieren. Gleichzeitig fällt er aber auch das Urteil, dass „selbst vergleichsweise verständliche Banken noch Potenzial (verschenken)“.⁶

Für die Betriebswirtschaftlichen Blätter⁷ hat der Autor die Kundenkommunikation der Sparkassen untersucht und Tipps zur Verbesserung des Sprachstils gegeben. Die wichtigsten Empfehlungen daraus sind in Form von „Stil-Sünden“ in Tabelle 1 zusammengefasst.

Eine klare Sprache sollte ein zentraler Bestandteil der Markenstrategie sowohl im direkten Kundengespräch als auch im schriftlichen Kontakt sein. Dabei geht es um mehr als um reine Kosmetik. Denn nach Tankstellen sind Banken die Marken, die am

häufigsten verwechselt werden.⁸ Mit einer kundenorientierten und verständlichen Ausdrucksweise lässt sich das eigene (Marken-) Profil deutlich schärfen.

Empfehlung 5

Schenken Sie E-Mail, Newsletter und SMS mehr Beachtung!

Die Kunden werden gegenüber den neuen Kommunikationskanälen immer aufgeschlossener. So zeigte eine Befragung von 6 500 Konsumenten, dass die meisten Personen für SMS-Botschaften zur Bestätigung von Einkäufen oder Lieferterminen empfänglich sind.⁹ Viele Unternehmen haben dies erkannt und nutzen die elektronischen Kommunikationswege. Doch nur wenige Betriebe tragen den Besonderheiten der E-Kommunikation Rechnung. Schulungen oder Empfehlungen dazu sind Mangelware. Mitunter scheinen auch die technischen Systeme noch nicht ausgereift, und die Kunden erhalten völlig unpassende Nachrichten.¹⁰

Welche Besonderheiten weisen nun E-Mail und Co. auf? Vielfach übersehen wird, dass die elektronische Post mit der gleichen Sorgfalt geschrieben werden sollte wie die klassische Korrespondenz. Nur, weil ein Text nicht ausgedruckt wird, bedeutet dies nicht, dass man sich Fehler erlauben oder Groß- und Kleinschreibung ignorieren darf. Darüber hinaus sind einige spezielle Regeln zu beachten. Dafür hat sich der Begriff „Netikette“ eingebürgert. Vielleicht sogar am

6 [https://komm.uni-hohenheim.de/60388.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=7765&cHash=fa081f23e407c542c16cd9794ae566f7](https://komm.uni-hohenheim.de/60388.html?&tx_ttnews[tt_news]=7765&cHash=fa081f23e407c542c16cd9794ae566f7), Abruf 2011-03-01.

7 Vgl. Däfler, Martin-Niels: Wird die Kundenkorrespondenz von Sparkassen vernachlässigt?, Betriebswirtschaftliche Blätter, 7/2007 (56. Jg.), S. 391-393.

8 Vgl. Stefan Scheytt: Zielgruppe unberechenbar, brand eins, 3/2011 (13. Jg.), S. 109.

9 Vgl. <http://info.cheetahmail.de/host/h.php?AID=26253&Owner=emb>, Abruf 2011-03-04.

10 Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/0,1518,750832,00.html>, Abruf 2011-04-01.

wichtigsten ist dabei das Primat der Kürze. Im Gegensatz zu konventionellen Kommunikationsformaten sollten elektronische Texte stets kurz sein. Dies betrifft nicht nur den Gesamtumfang, sondern auch die Satzlänge. Einfache Hauptsätze mit klaren Botschaften zeichnen die E-Formate aus.

Empfehlung 6

Nehmen Sie den Kommunikationskanal Social Media ernst!

Spätestens seit der arabischen „Revolution“ und der „Causa Guttenberg“ Anfang des Jahres sind breiten Bevölkerungskreisen die sozialen Netzwerke wie „Facebook“ und „Twitter“ bekannt, aber auch welche Macht von ihnen ausgehen kann. Viele Marketing- und Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen, Banken und Sparkassen dürften auch schon zuvor gewusst haben, was „Social Media“ konkret bedeutet und wie wichtig dieser neue Kommunikationskanal vor allem für junge Menschen ist. Dennoch haben erst wenige Sparkassen darauf reagiert. Mehr als die Hälfte (55 %) der 20 größten deutschen Sparkassen hatte auf ihrer Internet-Homepage keinerlei Link zu einem Netzwerk. Nur 40 % sind auf Facebook präsent und 45 % auf Twitter (s. Tab. 2).

Dagegen sind Großunternehmen im Web 2.0 deutlich häufiger präsent. In ihrer Studie „Global Social Media Check-up 2011“ kommt die Beratungsgesellschaft Burson-Marsteller zu dem Ergebnis, dass bereits 89 % aller europäischen Fortune-Global-100-Unternehmen in mindestens einem sozialen Netzwerk vertreten sind.¹¹

Natürlich muss kritisch gefragt werden, ob die Präsenz von Unternehmen und Sparkassen in sozialen Netzwerken überhaupt erforderlich ist. Auch stellt sich die Frage, ob es sich dabei um einen dauerhaften Trend oder nur um einen „Hype“ handelt. Es gibt gute Gründe, die dafür sprechen, sich in Social-Media-Netzen zu betätigen. Auf kaum eine andere Weise erfährt man schneller und direkter, welche Meinung die Kunden von einem Unternehmen haben und welche Wünsche bzw. unerfüllten Anforderungen sie besitzen.

Auch für die Kunden haben Unternehmens-Web 2.0-Aktivitäten Vorteile. Sie können sich beispielsweise über Aktionsangebote informieren oder sich mit anderen Nutzern über Erfahrungen und Bewertungen austauschen. Damit ist klar, dass Unterneh-



exchange information

Quelle: Archiv

Immer mehr Menschen tätigen ihre Geschäfte zu Hause am Computer und erwarten, dass sie über das Internet auch mit ihrer Sparkasse oder Bank kommunizieren können, was bislang oft nur eingeschränkt möglich ist. Hier wie auch im klassischen Bankgeschäft sollten die Institute zudem die Form der Kommunikation mit ihren Kunden auf den Prüfstand stellen. Größere Klarheit wäre sehr oft angebracht.

men, die dieses Thema bislang vernachlässigt haben, sich schnell entsprechende Kompetenzen aufbauen sollten. Allerdings geht es nicht nur darum, im Netz präsent zu sein, es müssen auch substantielle Inhalte, ein ausreichendes Budget und qualifizierte Mitarbeiter vorhanden sein. Ansonsten werden Unternehmen von den Nutzern innerhalb kurzer Zeit abgestraft und erreichen damit die gegenteilige Wirkung.

Empfehlung 7

Lernen Sie Zuhören!

Die vielleicht wichtigste Empfehlung zum Schluss bildet zusammen mit der ersten Empfehlung die Klammer für sämtliche Aufgaben der Kundenkommunikation, nämlich die Aufforderung zu lernen, besser zuzuhören. „Zuhören“ soll dabei in einem sehr weiten Sinn verstanden werden. Jeder gute Verkäufer bzw. Berater wusste schon immer, dass die eigene Leistung in hohem Maße von der Fähigkeit abhängt, dem Kunden zuhören zu können. So hat Frank Bettger, einer der erfolgreichsten Versicherungsverkäufer der USA, schon in den 1950er Jahren sehr prägnant formuliert: „All of us would profit by uttering this prayer every morning: ‘Oh Lord, help me to keep my big mouth shut, until I know what I am talking about ... Amen.’“¹²

Zuhören ist nicht nur im Beratungsgespräch wichtig, sondern auch in einem wei-

teren Sinn. Denn aus Reklamationen, Chats oder Forenbeiträgen gilt es herauszulesen, was die Kunden wirklich wollen. Allerdings sind die dafür erforderlichen Fähigkeiten oftmals nur mangelhaft ausgeprägt. So hält etwa die Studie von Burson-Marsteller als Fazit fest: „Too many companies are broadcasting news content and not listening to what stakeholders are saying about them online.“¹³ Gestützt wird diese These durch eine Untersuchung, die der Autor Ende 2010 unter 164 Führungskräften durchgeführt hat. Danach gefragt, welche von 14 Kompetenzen die wichtigste ist, um Karriere zu machen, belegte die Fähigkeit, zuhören zu können, den dritten Platz, nur knapp hinter Rechtschreibkenntnissen und Umgangsformen. Bedeutung und Ausprägung klaffen jedoch stark auseinander: Die befragten Manager erkannten beim Zuhören das größte Defizit unter allen 14 Kompetenzen.¹⁴ ◀

11 http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=254, Abruf 2011-03-04.

12 Frank Bettger: *How I Raised Myself from Failure to Success in Selling*, New York (1992), S. 75.

13 Zur Quellenangabe siehe Fußnote 11.

14 Tipps für besseres Zuhören und weitere Kommunikationstipps finden Sie auf www.dafler.de im Download-Bereich.