

Machtwechsel: Der Kunde hat das Sagen

Unternehmen müssen vermehrt kundenfokussiert denken und handeln. Wer dies nicht tut, spielt womöglich morgen nicht mehr in der Topliga mit. — VON ANNE M. SCHÜLLER

In Kürze Willkommen im Zeitalter der Partizipation: Nicht länger das Unternehmen, sondern der Kunde bestimmt die Spielregeln. Er wandelt sich vom passiven Zielobjekt zum aktiven Marktgestalter. Die Unternehmen tun gut daran, die Kunden in ihre Innovationsprozesse einzubinden. Das Outsourcing klassischer Unternehmensleistungen an den Kunden ist in zahlreichen Varianten möglich, beispielsweise mittels Foren oder Blogs im Internet. Immer mehr Unternehmen setzen bewusst auf «Customer driven Content».

ANNE M. SCHÜLLER ist Management Consultant und gilt als Expertin für Loyalty-marketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen.
info@anneschuessler.de

Die knappste Ressource im Unternehmen ist nicht das Kapital, sondern es sind die Führungskräfte, die kundenfokussiert denken und handeln. Ob die Unternehmen wollen oder nicht: Der Kunde hat heute das Sagen. Er wandelt sich vom passiven Zielobjekt zum hoch vernetzten, bestens informierten, emanzipierten Marktgestalter und aktiven Kaufverhaltensbeeinflusser. Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen «verkauft» gespielt wird. Der Kunde ist der wahre Boss: Er stellt die Anforderungen, und die Unternehmen erfüllen diese – und am besten möglichst sofort. Wer nicht nach den Regeln der Kunden spielt, spielt morgen nicht mehr mit. Denn Geldscheine sind Stimmzettel. Damit wählen Kunden oder wählen ab. Wenn ihnen etwas nicht passt, bleibt ihr Portemonnaie zu. Und sie erzählen der ganzen Welt, warum.

Anstatt den bunten Werbewelten zu lauschen, beschaffen sich immer mehr Menschen die kaufrelevanten Informationen von Mitmenschen und nicht mehr direkt von den Anbietern. Unternehmen müssen sich daran gewöhnen, dass ihre Kunden die Öffentlichkeitsarbeit, den Vertrieb und sogar Innovationsprozesse immer öfter selbst in die Hand nehmen. Das Web 2.0 (siehe Artikel Seite xy) ist ihr Helfershelfer. Online-basierte Netzwerke, Communities, Bewertungsportale und insbesondere die Business Blogs haben sich zu höchst einflussreichen Instrumenten von Kun-

denmacht entwickelt. Immer stärker werden hierbei die folgenden Werte:

- ▶ Miteinander und Interaktion
- ▶ Teilen und Partizipation
- ▶ Transparenz und Wahrhaftigkeit
- ▶ Kreativität und Schnelligkeit
- ▶ Beitrag leisten und helfen wollen

Sie prägen unseren Lebens-, Kauf- und Arbeitsstil und halten damit auch Einzug in das unternehmerische Miteinander. Das Internet macht Kunden zu produzierenden und publizierenden Marktteilnehmern mit hoher Wirksamkeit. So ermöglicht Mobile Life Blogging Berichterstattung via Handy in Echtzeit rund um den Globus. Und schon gibt es Techniken, mit denen jeder Laie bewegte Bilder live ins Internet schicken kann. So kann die ganze Welt zusehen, wie es einem als Kunde im Handel, im Hotel oder sonstwo ergeht.

Demzufolge gilt es von der Unternehmensspitze weg die internen Prozesse und Abläufe sowie das Marketing und den Vertrieb mit den Kunden gemeinsam zu organisieren, anstatt diese – wie bislang gang und gäbe – einseitig zu berieseln oder ihnen zwangsweise das aufzudrücken, was das Unternehmen für gut und richtig hält. Den treudoofen Kunden gab es gestern. Willkommen im Zeitalter der Partizipation. «Die starken Partizipationsenergien des Web 2.0 sind längst keine isolierten Medienphänomene mehr, sondern verändern Wirtschaft und Gesellschaft», schreibt der Zukunftsexperte Andreas Haderlein in seinem Trenddossier. Ein



ROHBILD

Bildlegende Muster Muster sdf sdfsfdf sfhen vielegfd dg sdf gdfg gdf d dg sdg Vorteile.

basisdemokratischer Paradigmenwechsel ist dies, der jenseits der lauten Management-Moden auf eher leisen Sohlen daherkam.

Kreativpotenzial der Kunden nutzen

Das Outsourcing klassischer Unternehmensleistungen an den Kunden ist in zahlreichen Varianten möglich: Umfragen, Abstimmungen, Ratings, Prognosebörsen, Diskussionsforen, Feedback-Systeme, Ideen-Camps, Innovationsworkshops, User-Groups, Community-Plattformen, Corporate Blogs, Firmen-Wikis und Mitmach-Brandlands. Jedes Unter-

nehmen kann auf seine Weise Ansatzpunkte finden, um Kunden mitentscheiden zu lassen, wo es in Zukunft langgeht. Bei Kunden schlummert das bislang am wenigsten genutzte Kreativpotenzial.

Wer Kunden aktiv in seine Innovationsprozesse einbindet, erhält bessere Lösungen. So wurde innerhalb von nur fünf Jahren unter dem Namen Wikipedia die erfolgreichste Online-Enzyklopädie der Welt geschaffen. Auch anderswo verhelfen unbeteiligte Dritte mit freiwillig zugesteuerten Ideen den Unternehmen zum Erfolg. So kann man auf www.brainr.de mit welcher Frage auch immer zum Brainstorming einla-

den. Auf www.realism.com bringen Kreative kostenfrei ihre Ideen in fremde Projekte ein.

Konzerne wie Procter & Gamble verlagern bereits ganze Teile ihrer Forschung und Entwicklung ins Netz. 50 Prozent aller Innovationen sollen, so CEO Alan G. Lafley, von ausserhalb der Firma kommen. Bei IBM werden laut einer internen Studie aus dem Jahr 2006 bereits 39 Prozent aller Ideen von Kunden und Partnern beigesteuert, 41 Prozent kommen von den Mitarbeitern.

Wenn dies alles funktioniert, dann stellt sich den Verantwortlichen in Unternehmen die Aufgabe, kollektive Intelligenz in ihren Bereich einfließen zu lassen. So lässt sich der Kunde entlang der gesamten Wertschöpfungskette aktiv in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einbeziehen, er initiiert, beschleunigt, bereichert, verändert oder stoppt. Über Befragungen, Tests, Verbesserungsvorschläge und Kritiken liefert er wichtige Indikatoren, wie unternehmerische Leistungen kundenspezifisch weiterentwickelt werden können, sollen und müssen.

Nicht mehr durch klassische Werbekampagnen, sondern durch sich selbst organisierende User-Schwärme werden Marken und neue Trends gemacht. Nicht länger die Presseabteilungen, sondern meinungsstarke und gut vernetzte Expertenkunden, die sogenannten «Market Mavens», sichern in Zukunft die Reputation eines Unternehmens.

«Market Mavens» sind Fans, die als vertrauenswürdige Berater, Meinungsbildner und vertriebswirksame Referenzgeber fungieren. Sie sind die wahren Marktführer, Navigatoren in einer zunehmend komplexen Business-Welt. Wer konsumieren oder investieren will, glaubt eher den Botschaften seiner Freunde oder dem Bericht eines anonymen Bloggers als den oft trügerischen Hochglanzbroschüren von Herstellern

und Anbietern am Markt. Nutzermeinungen sind spannender als Unternehmerfakten.

Gerade bei strategischen Überlegungen wird immer noch viel zu oft übersehen, dass die effizientesten Wachstumstreiber die Kunden sind, welche die Angebote regelmässig weiterempfehlen. Sie haben die grösste Wirksamkeit und den geringsten Streuverlust. Anstatt noch länger in den Datenfriedhöfen ihrer CRM-Programme nach Erfolgsrezepten zu suchen, nehmen Unternehmen besser Blogs und Forumbeiträge auf den Monitor. Dort findet die Zukunft statt. Die wichtigsten Impulsgeber für Innovationen und das Fortbestehen sind nicht Marktforschung und Benchmarking, sondern Mitarbeiter und Kunden.

Also: Stellen Sie ausgewählten Kunden öfter mal ein paar kluge Fragen, zum Beispiel: «Angenommen Sie wären bei uns Marketingleiter, was würden Sie schleunigst ändern?» Oder: «Angenommen, Sie hätten bei uns Vertriebsverantwortung, was würden Sie als Erstes verbessern?» Und fragen Sie das Gleiche die Mitarbeiter. Das beste Kundenwissen sitzt oft an den Rändern einer Organisation – und dort in erster Linie bei den stillen, lieben und netten Leuten. Wenn Kunden ihren Unmut äussern, dann tun sie es vor allem bei diesen.

Anreize für die Mitarbeit der Kunden setzen

Das heutige Mitmach-Marketing, auch «Crowdsourcing» genannt, ist nicht vorrangig auf Einsparpotenziale für das Unternehmen ausgerichtet, vielmehr ist es nützlich und lustvoll für den Kunden. Es ist emotionsbehaftet und hat eine Sinn-Komponente. Und es ist lukrativ: Unternehmen beginnen, Kunden für ihre Mitarbeit zu belohnen. So hat Intel kürzlich 1 Million Dollar für bahnbrechende Innovationen ausge-

Nicht die Presseabteilung, sondern Expertenkunden sichern die Reputation einer Firma.

schrieben, die von Kunden kommen. Vor allem aber sind Spieltrieb, Anerkennung und Gemeinwohl wichtige Treiber für «Customer driven Content». Beispiele gibt es in Hülle und Fülle.

Wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung wirklich interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen und seinen Angeboten positiv. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass Innovationen erfolgreicher sind, wenn die Kunden involviert wurden. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut zusätzlich Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn jedes Involvieren schafft Verbundenheit.

Kunden lieben Produkte umso mehr, je intensiver sie beim Entwicklungsprozess mitreden dürfen. Hierdurch entsteht Vertrauen und ein Stück weit auch ein «Mein Baby»-Gefühl. Die Chancen stehen gut, dass emotional eingebundene Kunden sich begeistert als aktive Empfehler betätigen – kostenlos und aus eigenem Antrieb. Das Ergebnis: Ein durch die Kunden gemanagtes Consumer-to-Consumer Marketing (CtoC). Es findet ohne die Unternehmen statt. Und es boomt.

Beispiele für «Customer driven Content»

In der Online-Marktforschung

Im Internet tippen Kunden ihre Daten ein und geben dabei eine Menge von sich preis. Sie machen bei Befragungen mit, teilen ihr Wissen mit anderen und stellen Erfahrungen auf Bewertungsportale. Sie geben ihre Meinung ab, sie

bewerten einander oder empfehlen gleich weiter. Dies tun sie freiwillig und ohne Bezahlung. Unternehmen, die dies beobachten – ohne es zu beeinflussen – erfahren eine Menge darüber, was die Menschen sich wünschen, was sie vermissen und was sie bewegt. Inzwischen gibt es zahlreiche Instrumente zum Opinion-Monitoring von Mundpropaganda im Internet, die Konsumenten-äusserungen zu Marken und Consumer-Themen systematisch auswerten.

In der Produktentwicklung

Kunden sind exklusiv als Pre-Tester aktiv, sie weisen die Entwickler auf Fehler hin und optimieren das Produkt weiter. Der US-Hersteller Kettle Foods liess seine Kunden im Rahmen einer «People's Choice»-Kampagne Geschmacksrichtungen für neue Chips-Sorten vorschlagen und auswählen – mit durchschlagendem Erfolg. «Designed by Lego Fans» steht auf Packungen, wenn ein neues Produkt aus der Schmiede eines Lego-Enthusiasten kommt. Die Deutsche Post lässt Kunden ihre eigenen Briefmarken gestalten. Oder ein Fünf-Sterne-Hotel beteiligte seine Gäste in der Startphase aktiv am Auffinden von Mängeln und verschenkte dafür Übernachtungen.

Im Service-Design

Kunden erbringen hochwertige Organisationsleistungen, wie Selfbanking und Flugbuchungen, selbst. Sie drucken ihre Rechnungen aus, checken an Automaten ein, sind in organisierten Nutzergruppen aktiv oder spielen Helpdesk. Und das in einer Schnelligkeit,

welche die Unternehmen nie hinbekämen. In der Elektronikbranche verlagert sich ein Grossteil des technischen Supports in die Foren, in denen Nutzer Nutzern helfen. So hat SAP mit der DSAG-Community eine Non-Profit-Organisation geschaffen, die Usern und Partnern einen freien Austausch von Rat und Hilfe ermöglicht.

In der Werbung

Kunden drehen Werbefilme, gestalten Anzeigen und komponieren Klingeltöne. So rief der Autovermieter Sixt seine Kunden auf, neue Anzeigenmotive zu entwickeln. Über die 36 besten Entwürfe konnte man im Internet abstimmen. Dem Sieger winkten Cabrio-Wochenenden. Die Automarke Mini bat ihre Fans in Zusammenhang mit der Lancierung neuer Modelle zu einem Webclip Contest. Die Gewinnerfilme wurden auf allen Mini-Events gezeigt. Unter dem Motto «say something ketchuppy» konnten Kunden bei Heinz Ketchup Texte für die Etiketten der Flaschen einsenden. Acht Gewinnersprüche wurden prämiert und gedruckt. Einer davon hiess beispielsweise: «Suche einen Job in Ihrer Küche.»

Im Vertrieb

Kunden werden zu Star-Verkäufern und machen als freiwillige Mundpropagandisten aus Anbietern und Marken My-

thos und Kult. Agenturen wie TRND haben inzwischen tausende sogenannter «Buzzer» (to buzz = summen) in ihrer Datenbank, die vorgegebene Produkte zwar gezielt, aber dennoch zwanglos in ihrem Umfeld ins Gespräch bringen. Die ausgewählten Agenten bekommen Produktmuster und Anleitungen für die Kundenansprache. Sie arbeiten mehr oder weniger unentgeltlich und unterliegen keinem Zwang. Sie tun und sagen, was sie wollen. «Buzzen» ist für sie eine Chance, Spass zu haben, an einen Informationsvorsprung zu kommen, ihr Geldbedürfnis zu nähren, anderen zu helfen oder Einfluss zu nehmen.

In der Pressearbeit

Leser werden zu Hobbyreportern: Sie senden Fotos ein, sind als Bürgerjournalisten unterwegs – und werden dafür bezahlt. Auf speziellen Portalen und in Blogs machen sich mehr oder weniger professionell agierende Amateur-Berichterstatter breit. So hat sich ein eigenständiges journalistisches Format entwickelt. Und immer mehr Redaktoren frequentieren regelmässig die Blogging-Szene, weil sie von dort Tipps bekommen. Eine Umfrage unter 177 amerikanischen Journalisten zeigte: 75 Prozent nutzen Blogs als Ideengeber.

Im Personal-Recruiting

Ein Mittelständler schrieb seinen Kun-

den, dass er Ausbildungsplätze bevorzugt an Personen aus seinem Kundenkreis vergeben wolle – und wurde schnell fündig. Über Webseiten wie www.jobsucher.ch werden Hobby-Headhunter aktiviert und für ihren Einsatz mit Vermittlerprämien entlohnt. Bei der amerikanischen Franchisekette Build-a-Bear können Kunden nicht nur knuffige Plüsch-Teddys nach eigenen Wünschen zusammenbauen, sie werden auch gezielt angesprochen, ob sie nicht im Laden arbeiten wollen. In einem dreiwöchigen Kurs werden sie zum Master Bear Builder geschult. Auch bei Globetrotter, einem Outdoor-Ausrüster, arbeiten viele ehemalige Kunden. Wer sich unter www.legofactory.com registrieren lässt, erhält sogar einen virtuellen Mitarbeiterausweis.

Literatur

- Kirby J., Mardsen P.** (2006): *Connected Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Surowiecki J.** (2007): *Die Weisheit der Vielen*. Goldmann, München
- Schüller A. M.** (2008): *Kundennähe in der Chefetage*. Orell Füssli, Zürich
- Schüller A. M., Fuchs G.** (2007): *Total Loyalty Marketing*. Gabler, Wiesbaden
- Schüller A. M.** (2008): *Zukunftstrend Empfehlungsmarketing*. BusinessVillage, Göttingen
- Tapscott D., Williams A. D.** (2007): *Wikinomics*. Hanser, München

Platzhalter für **INSERAT**
¼ quer