



Anne M. Schüller: „Service, Sales und Marketing heißt: Menschen glücklich machen.“

„Wer die Herzen gewinnt, hat mit den Köpfen leichtes Spiel“

Im Interview mit der Hochschuldozentin und Buchautorin Anne M. Schüller

„Die besten Verkäufer sind nicht in einem Unternehmen angestellt. Sie sind auch keine freien Mitarbeiter, Vertreter oder Vermittler. Die besten Verkäufer sind Empfehler, aktive, positive Empfehler“, sagt die Hochschuldozentin und Buchautorin Anne M. Schüller, die in Europa als die führende Expertin für Loyaltätsmarketing gilt. Wie erfolgreich Empfehlungsmarketing sein kann, beweist der Direktvertrieb mit seinen Milliardenumsätzen. Es ist das Mittel der Wahl in Zeiten nachlassender Werbewirkung und hoher Vergleichbarkeit. Dabei geht es um viel mehr als den banalen Satz ‚Empfehlen Sie uns weiter‘, der meist ziemlich penetrant daherkommt und höchstens zufällige Mundpropaganda auslöst. Network-Karriere-Herausgeber Bernd Seitz sprach mit Anne M. Schüller über Loyalität und Empfehlungsbereitschaft der Kunden.

NK: Frau Schüller, Ihre Referenzliste liest sich wie das „Who“ der deutschen Wirtschaft: Industriekonzerne, Banken, Handelsketten und Verbände lassen bei Ihnen Loyalitätskon-

zepte erarbeiten, mit denen die bestehenden Kunden zu Empfehlern gemacht werden sollen. Ist nicht jeder zufriedene Kunde ganz automatisch ein begeisterter Empfehler?

Anne M. Schüller: Eben leider nicht, und zwar aus folgendem Grund: Zufrieden heißt befriedigend, also mittelmäßig, beliebig, austauschbar. Und das reicht nicht mehr. Mittelmäßigkeit ist vom Aussterben bedroht. Mittelmaß will heutzutage niemand mehr kaufen. Und erst recht nicht weiterempfehlen. Denn mit jeder Empfehlung steht ja die eigene Reputation auf dem Spiel. Mit einer exzellenten Empfehlung erzielt man Aufmerksamkeit und Anerkennung, erntet Lob und Dank. Mit einem schlechten Rat hingegen riskiert man Spott und Tadel. Deswegen werden nur Spitzenleistungen vehement weiterempfohlen. Eine Empfehlung ist übrigens immer auch Ausdruck einer guten Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer. Denn wir empfehlen niemanden, den wir nicht leiden können.

NK: Reicht es nicht aus, den Kunden um eine freundliche Empfehlung zu bitten?

Schüller: Selbst wenn die gerade

genannten Voraussetzungen erfüllt sind, kommen die wenigsten Empfehlungen voll und ganz automatisch. Man wird seine Kunden vielfach ein wenig ‚impfen‘ müssen, damit sie ans Weiterempfehlen denken. So kann man zum Beispiel schmunzelnd sagen: „Ach übrigens, wenn Sie mit unseren Leistungen zufrieden sind, sagen

Sie es doch bitte den Anderen. Und falls Sie mal nicht so zufrieden sind, dann sagen Sie es bitte nur mir.“

Man kann auch ein wenig braver nachhelfen, etwa mit der Frage: „Vielleicht kennen Sie ja jemanden, den Sie über unser Angebot gerne informieren möchten?“ Oder besser noch: Man versieht seinen

Wunsch nach Adressen mit einer Begründung und stellt eine offene Frage: „Ich möchte mich gerne weiter entwickeln. Wen kennen Sie denn, der sich möglicherweise für unser Angebot ebenfalls interessierten könnte? Denken Sie da eher an jemanden aus ... oder an jemanden aus ...“ Solche Fragen kann man sogar stellen, wenn kein Geschäft zustande kam, vorausgesetzt, dass das Gespräch auf einer guten Beziehungsebene verlief.

NK: In Ihren Büchern und Vorträgen sprechen Sie vom Total Loyalty-Marketing. Was ist darunter zu verstehen?

Schüller: Total Loyalty-Marketing ist eine Managementstrategie, bei der das komplette Unternehmen auf ein Ziel ausgerichtet wird: loyale Kunden durch loyale Mitarbeiter. Total Loyalty-Marketing agiert aus dem Blickwinkel des Käufers. Dabei steht ‚Mensch Kunde‘ an der Spitze eines Loyalitätsdreiecks. Alle Überlegungen des Managements und alle Aktivitäten der Mitarbeiter sind systematisch auf ihn ausgerichtet, um ihn zu begeistern und damit zu loyalisieren. Der Weg führt über einen dialogorientierten 5K-Marketing-Mix und zwei Loyalitätstreppe: die der Mitarbeiter und die der Kunden. Das hört sich

jetzt vielleicht etwas kompliziert an, ist in der Praxis aber sehr gut nachvollziehbar.

NK: Was bringt Total Loyalty-Marketing und kann diese Idee auch von kleineren Unternehmen oder Vertriebssteams direkt umgesetzt werden?

Schüller: Nicht Konsumverzicht, sondern Loyalität ist die schärfste Waffe eines Kunden. Loyalität heißt: freiwillige Treue, andauernde und emotionale Verbundenheit sowie leidenschaftliche Fürsprache. Sie hat viel mit guten Gefühlen zu tun: mit Achtsamkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Wertschätzung und Zuneigung. Durch und durch loyale Käufer sind gute Immer-wieder-Kunden und aktive positive Empfehler. Und genau das ist das Ziel des Total Loyalty-Marketing. Total Loyalty-Marketing eignet sich grundsätzlich für Dienstleister aller Branchen und für jede Betriebsgröße. Seine größte Wirkung erzielt es aber in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

NK: Sie gelten als die führende europäische Expertin für Empfehlungsmarketing und lehren, wie man Kunden, aber auch Nichtkunden, zu leidenschaftlichen Empfehlern machen kann.



Schüller: „Eine Empfehlung ist übrigens immer auch Ausdruck einer guten Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer.“

Das dürfte ja mit dem üblichen „Empfehlen Sie uns weiter ...“ nicht funktionieren. Gibt es Empfehlungsmarketing-Strategien?
Schüller: Im modernen Empfehlungsmarketing geht es um viel mehr als den banalen Satz „Empfehlen Sie uns weiter“, der manchmal ziemlich penetrant daher kommt und höchstens zufällige Mundpropaganda auslöst. Es geht vielmehr um den systematischen Aufbau des Empfehlungsgeschäfts. Dies erfolgt im Rahmen eines vierstufigen Prozesses. Pfliffige, bisher noch wenig beanspruchte Werbeformen und insbesondere das Internet eröffnen heute übrigens völlig neue Wege in Sachen Mundpropaganda. Wer aktives Empfehlungsmarketing betreibt, wartet nicht in aller Bescheidenheit darauf, entdeckt zu werden, sondern er treibt den Empfehlungsprozess aktiv voran.

NK: Wie macht man aus einem Kunden einen Empfehler und was muss man ihm dafür anbieten?

Schüller: Die entscheidende Triebfeder eines wahren Empfehlers ist in den wenigsten Fällen vorwiegend materieller Profit, sondern vielmehr, jemand zu sein oder etwas beizutragen. Mit einer erstklassigen Empfehlung kann man sich schmücken und sein Selbstwertgefühl steigern. Man kann sich als Kenner präsentieren. Man kann Menschen beeinflussen und damit in gewissem Sinn auch

Empfehlungswunder bewirken. Denn die Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Sobald aber in größeren Mengen Geld fließt, ist die Sache nicht mehr ganz so uneigennützig und auch weit weniger glaubwürdig. Der Empfehlungsnehmer wird das durchschauen, sich also in Acht nehmen, und Misstrauen stellt sich ein. Der größte Vorteil einer wahren Empfehlung ist somit dahin.

NK: Angenommen, ein Kunde verspricht, uns weiter zu empfehlen. Was kann man tun, dass dieses Versprechen dann auch aktiv eingelöst wird?

Schüller: Sicher kann man noch einmal höflich nachfragen oder anbieten, das Kontaktieren selbst zu übernehmen. Ich halte allerdings nichts von miesen Tricks oder Druck. Wer sich unter Druck gesetzt fühlt, beginnt schnell zu mauern. Und die treudoofen Kunden sterben langsam aus. Sog ist besser als Druck. Der Kunde muss ein Produkt unbedingt empfehlen wollen. Dann kommen, dank seiner Hilfe, die kaufkräftigen Kunden aus seinem Umfeld von ganz alleine.

NK: In Ihren Vorträgen und Büchern nimmt der Kundenrückgewinnungs-Management einen breiten Bereich ein. Wie ist ein einmal verlorener Kunde wieder zurückzuziehen?

Schüller: Einer Studie der Ciao GmbH zufolge sind neun von zehn Kunden rückholbar, wenn man weiß, wie das geht. Im Prinzip geht es darum, zu erkennen, aus welchen Gründen abgewandert ist und wen man wie zurückholen kann und will, um es im zweiten Anlauf besser zu machen. Der Prozess des Rückgewinnungs-Managements lässt sich in fünf Schritten darstellen. Alle Maßnahmen zielen dabei auch auf die Prävention von Kundenverlusten. Denn noch besser als verlorene Kunden zu reaktivieren ist es, erst gar keine zu verlieren. Und bei den zurück gewonnenen Kunden gilt es, eine „2. Loyalität“ aufzubauen. Eine dritte Chance gibt es so gut wie nie.

NK: „Vergiss die alten Kunden nicht ...“, heißt eine Weisheit der alten Handelsvertreter. Gilt dieses Motto bei inaktiven Kunden auch heute noch oder ist es sinnvoller, sich vorrangig um den Aufbau neuer Kunden zu kümmern?

Schüller: Wer mehr als einmal Geschäfte mit Kunden macht, für den lohnt es sich immer, Zeit und Geld in die Kundenreaktivierung zu investieren. Untersuchungen und Praxisberichte zeigen immer wieder, dass die Abschlussquote beim Reaktivieren ehemaliger Kunden oft höher ist als im Neugeschäft, das vergleichsweise weniger Kosten anfallen, wenn verlorene Kunden zurückgewonnen werden, statt neue zu akquirieren, dass Loyalität und Rentabilität zurückgewonnener Kunden oft höher sind, als die der neuen Kunden und dass aus reaktivierten Kunden sogar aktive Empfehler werden können. Die meisten abge-

wanderten Kunden sind es wert, reaktiviert zu werden. Doch leider: Verlorene Kunden sind die ungeliebten Kinder des Verkaufs. Denn sie haben unangenehme Wahrheiten parat. Sie führen uns Niederlagen und persönliches Versagen vor Augen. Sie können der Karriereplanung im Weg stehen. Oder einen Schatten auf die eigene Herrlichkeit werfen. Vor allem aber: Den Abtrünnigen nachzulaufen, hat einen entwürdigenden Beigeschmack. Für Siegertypen ist das nichts.

weiblichen Aspekten, sondern auch nach drei grundverschiedenen „limbischen Typen“. Dabei kommen uns die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung sehr zu Hilfe. Mit solchen Themen müssen sich Verkäufer heute beschäftigen. Wer das tut, wird sehr erfolgreich sein.

NK: Kommen wir noch einmal zurück zum Thema Kundenloyalität. Gibt es den loyalen Kunden überhaupt noch oder springt er ohne emotionale Bindung nur

Wechselbereitschaft der Kunden von heute ist das Ergebnis unserer Informations- und Wissensgesellschaft. Wer viel weiß oder schnell in Erfahrung bringt, geht bei einem Wechsel wenig Risiko ein. Kundenfluktuation ist aber vor allem hausgemacht. Die größten Loyalitätskiller heißen: Austauschbarkeit, Preisaktionismus, emotionale Kälte und ständig wechselnde Ansprechpartner. Wer etwa immer nur über seine Preise spricht, der braucht sich nicht zu wundern, wenn die Kunden nur noch nach den Prei-

rantie gibt es nicht. Man muss sie sich – genau wie seinen guten Ruf – immer wieder neu verdienen. Loyalität bekommt geschenkt, wer Kundenenerwartungen übertrifft. Alles, was mit blumigen Werbeworten von buntem Prospektmaterial, über das Internet und vom Verkäufer versprochen wird, muss nicht nur eingelöst, sondern sogar überboten werden. Überrascht, verblüfft, ja geradezu fasziniert muss der Kunde sein, das ist der beste Nährboden für dauerhafte Kundentreue. Die kleinen und großen Momente des Glücks sind es, die der emotional berührte Kunde weiterzählen wird. Und im Überschlag seiner Gefühle wird er andere geradezu mitreißen, das Gleiche zu kaufen.

All das muss nicht teuer sein. Es gibt zwar Begeisterungsfaktoren, die kosten Geld. Es gibt aber auch sehr viele, die kosten keinen Cent, sodass sich diese jeder leisten kann. Es sind oft gerade die kleinen, achtsamen, unerwarteten Dinge, die begeistern und damit emotionale Verbundenheit auslösen. Nicht jeder Begeisterungsfaktor wird dabei jeden Kunden berühren. Und nicht jeden Begeisterungsfaktor wird der Kunde sofort honorieren. Aber das Nichtvorhandensein wird er bestrafen. Indem er sich auf die Suche nach Besserem macht.

NK: Haben Sie zum Schluss noch unsere persönlichen Tipps für unsere Leserinnen und Leser?

Schüller: Mein erster Tipp heißt: Denken Sie positiv. Mein zweiter Tipp heißt: Denken Sie groß. Mein dritter Tipp heißt: Hören Sie niemals auf, besser werden zu wollen, als Mensch und als Unternehmer. Jedermanns Potential ist riesig. Die Grenzen sind im eigenen Kopf.

Vielleicht kennen Sie die Geschichte von dem alten Indianer, der den Kindern erzählt, in jedem von uns wohne ein böser und ein guter Wolf, und beide streiten ständig miteinander. „Und welcher Wolf wird gewinnen?“ fragen die Kinder. Die Antwort des Indianers: „Der, dem du Nahrung gibst!“



Schüller: „Menschen-Versteher sein heißt, zu verstehen, wie Menschen ticken. Dabei helfen gesunder Menschenverstand, Einfühlungsgabe und Intuition.“

NK: Gibt es Mittel und Wege, dass es erst gar nicht zu Kundenabwanderungen oder „eingeschlafenen Kundenbeziehungen“ kommt?

Schüller: Die meisten Kunden gehen nicht aus rein sachlichen Gründen, sondern wurden emotional enttäuscht. Viele vernünftige klingende Gründe sind in Wahrheit nur vorgeschoben. Wer das weiß, kann ein Frühwarnsystem einrichten, bevor es zu spät ist. Eine Reklamation – vor allem dann, wenn sie schriftlich vorgetragen wird – heißt beispielsweise „5 vor 12“. Denn bei jeder Reklamation denkt der Kunde automatisch über einen Wechsel nach.

NK: Verkaufsgespräche haben sich, völlig unabhängig von den Branchen, in den letzten Jahren total verändert. Menschen wollen keine Produkte kaufen, sondern Problemlösungen – und gute Gefühle. Sie sagen, Verkäufer müssen Menschen-Versteher werden. Was bitte heißt das?

Schüller: Menschen-Versteher sein heißt, zu verstehen, wie Menschen ticken. Dabei helfen gesunder Menschenverstand, Einfühlungsgabe und Intuition. Viel wichtiger aber ist es, zu verstehen, wie das menschliche Hirn funktioniert. Und das tut es, je nach Gehirnarbeit und Hormongemenge, bei jedem anders. So unterscheiden wir nicht nur nach männlichen und

neuen Angebot zu Angebot? Schüller: Loyalität ist nichts anderes als eine Ausprägung des Herdentriebs. Wir Menschen sind soziale Wesen und brauchen die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft Gleichgesinnter. Alleine in der Wüste ist der sichere Tod. Die Sippen von früher, die Kommunen der 68er, die Communities im Internet und nicht zuletzt die Kundenpartys der Direktvertriebe – all das sind Zeichen dieser ewigen Suche nach Verbundenheit. Die hohe

neuen Ansprechpartnern zu tun hat, kann kein Vertrauen aufbauen. Vertrauen ist aber, verbunden mit Begeisterung über Spitzenleistungen, die Vorstufe von Loyalität. Und schließlich: Wer einzigartig ist, dem laufen keine Kunden davon!

NK: Das sind also die Voraussetzungen, loyale Kunden und viele Empfehler zu haben. Und wie teuer ist das?

Schüller: Naja, eine Loyalitätsga-



Anne Schüller gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ist eine der besten Wirtschaftsreferenten im deutschsprachigen Raum.

Macht ausüben. Oder man kann helfen und anderen Gutes tun. Auf diese Weise kann man vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und Freundschaften festigen. Manchmal ist noch ein dritter Aspekt relevant: Zu den ersten zu gehören, die von einer Sache Wind bekommen haben und damit Mitglied eines „eingeweihten“ Kreises zu sein. Empfehlungen, bei denen solche Motive im Vordergrund stehen, sind die wertvollsten Empfehlungen.

Natürlich kann auch eine kleine materielle Dankbarkeit kleine Emp-

Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin und Management-Consultant. Sie gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ist eine der besten Wirtschaftsreferenten im deutschsprachigen Raum. Sie hat, gemeinsam mit dem Unternehmensberater Gerhard Fuchs, den Begriff des Total Loyalty-Marketing geprägt, acht Management-Erfolgsbücher geschrieben und ist Autorin zahlreicher Fachbeiträge. Über 20 Jahre lang hatte sie Führungspositionen in Vertrieb und Marketing verschiedener nationaler und internationaler Dienstleistungsunternehmen inne und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten.

Als Top-Rednerin auf Kongressen, Tagungen und Firmenveranstaltungen hält sie hochkarätige, motivierend-praxisnahe Key Note-



Seminare durch. Sie gehört zum Kreis der „Excellent Speakers“ und ist Dozentin an der BAW München (Bayerische Akademie für Werbung und Marketing) sowie an der Steinbeis Hochschule Berlin (St. Galler Management-Seminar). Sie hat ferner einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Deggendorf für Strategisches Marketing im MBA-Studiengang Gesundheitswesen.

Zu ihrem Kundenkreis gehört die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft, u. a. das SiemensForum, IBM, der BITKOM, BMW, Novartis, Amgen, Allianz, Basler Versicherungen, Generali, A1, Swisscom, Vodafone, die UBS, die Schweizer Post, Maxxmarkt, Intersport, Vita Life, L'Oréal sowie die Hypo Vereinsbank.