

SCHÜLLER ON MARKETING

VON ANNE M. SCHÜLLER

Jeder will den längsten Balken

Bald ist es wieder soweit: Bald ist Herbst. Und während sich die Natur für die Winterstarre rüstet, fallen viele Unternehmen in eine wochenlange Budgetstarre. Dies kostet nicht nur unendlich viel Kraft, sondern öffnet auch Tür und Tor fürs Manipulieren.

Treffsichere Vorhersagen werden wichtiger als tatsächlich erzielbare Resultate. Geplante Sollvorgaben setzen an der falschen Stelle unter Druck. Oder man hält die Werte absichtlich schön niedrig, um sie in der Folge geruhsam erfüllen zu können und dafür auch noch dicke Prämien einzustreichen. Nur leider: In diesem Gezerre bleiben Kundenbelange oft auf der Strecke.

„Im Grunde genommen“, so Peter Felixberger, Publizist und Gründer des Online-Wirtschaftsdienstes ChangeX, „ist die derzeit in neun von zehn Unternehmen stattfindende Budgetierungspraxis der verzweifelte Versuch, die Zukunft in die Gegenwart zu holen und sie damit in den Griff zu bekommen.“ Dabei geht es vor allem um eins: schneller, höher, weiter. Größe entscheidet – vermeintlich – über Sieg oder Niederlage. Wettbewerber zu zerstören und Territorien zu erweitern, ist scheinbar wichtiger als Kunden zu betören. Dabei sind Fusionen nichts anderes als Beutezüge. „Jeder will den längsten Balken haben“, schreibt der Werbefachmann Bernd Röthlingshöfer über solche Vorlieben der Manager.

Management by Budget

Die Zahlenhörigkeit in manchen Führungsgremien ist geradezu absurd. Der Bekanntheitsgrad der Marke sinkt? Eine mittlere Katastrophe! Wie man verlorene

Kunden systematisch zurück gewinnt? Oder Mitarbeiter mit Herz und gesundem Menschenverstand führt? Keine Ahnung! Mit „Management by Budget“ kann man Mitarbeiter zwar disziplinieren, aber nicht faszinieren. Erzwungene Leistungs-

„Die Kunden kennen die Forecasts nicht und halten sich auch nicht daran. Planungssicherheit ist ein Widerspruch in sich.“

vereinbarungen vernichten Fantasie, zerstören Kreativität und erzeugen allenfalls Mittelmaß. Innovative Höchstleistungen können auf Dauer aber nur in Möglichkeitsräumen entstehen. Und Herausforderungen brauchen Leidenschaft.

Doch immer dann, wenn der Erfolg auf sich warten lässt und alles sich um die Kunden kümmern müsste, werden hastig neue Reportings eingeführt. Oder es wird unreflektiert übernommen, was gerade Managementmode ist. Das gibt linksheemisphärisch orientierten Managerhirnen scheinbar Sicherheit und macht sich gut in Präsentationen. Ob der Forecast realistisch ist? Wen kümmert das? Hauptsache, er gefällt dem Chef. Nur zu dumm: Die Kunden kennen die Forecasts nicht und halten sich auch nicht daran. Planungssicherheit ist ein Widerspruch in sich! Und so ist dann jeden Freitag Märchen-

stunde: Der Wochenbericht muss geschrieben werden.

Hauptsache Messbarkeit

Wie es dazu kommt? „Nur was man messen kann, kann man auch steuern“, so lautet eine Weisheit aus dem Management-Lehrbuch. Controlling ist bis zu einem gewissen Punkt ja richtig, nur: Man kann's auch kräftig übertreiben. Statistiken, Kennzahlen und fette Kuchendigramme sind ein prima Beschäftigungsprogramm für Angsthasen und mutlose Entscheider. Ein ausuferndes Be-

richtswesen gibt Mitarbeitern gute Gründe, sich vom Kunden abzuwenden, frei nach dem Motto: „Würde nicht so viel Zeit mit der EDV draufgehen, hätte ich mehr Zeit zum Verkaufen.“

Wenn in den Führungsetagen

(nur) Zahlen zählen, tut man auch (nur) das, was sich zählen und messen lässt. So haben etwa die Berater einer bestimmten Großbank jeden Morgen einen Forecast zu schreiben und jeden Abend ihren Status abzugeben. Leichen in Form verprellter und falsch beratener Kunden pflastern ihren Weg. Egal! Denn der Vorstand will nur eins: Zahlen sehen. „Vor lauter Administration“, sagte mir kürzlich ein Pfarrer, „fehlt mir fast völlig die Zeit für Seelsorge, also den Dienst an meinen Kunden“.

Und das Schlimmste? Worauf es wirklich ankommt, wird meistens nicht gemessen. Emotionale Kundenbeziehungen, freiwillige Treue und aktive Mundpropa-

ganda lassen sich eben nicht so einfach als Messgrößen definieren und in Zahlenkolonnen verpacken. So genannte „weiche“ Faktoren sind in ihrer Bestimmung per se schon schwammig. Und weil sie sich nicht knallhart rechnen lassen, kommen sie dann in Aktionsprogrammen auch nicht vor. Heißt: Man macht lieber das Falsche, Hauptsache, es kann gemessen werden.

Zu den wichtigsten betrieblichen Kennzahlen gehören:

- die Wiederkaufrate;
- die Empfehlungsrate;
- die Kundenfluktuationsrate.

Diese drei Werte entscheiden über das Leben und Sterben eines Unternehmens. Denn: Hohe Fluktuationsraten haben einen verheerenden Einfluss auf die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens. Und: Wer heute nicht mehr empfehlenswert ist, ist schon morgen nicht mehr kaufenswert.

Anne M. Schüller

ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen bei internationalen Dienstleistern gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt:

www.anneschueller.de

Lesetipp: Anne M. Schüller: Kundennähe in der Chefetage, Orell Füssli 2008