

# Erst der Kunde!

**Der Kunde und seine Bedürfnisse müssen an erster Stelle auf der Agenda von Management, Vertrieb und Marketing stehen. Rein theoretisch. In der Praxis sieht das immer noch ganz anders aus: Nicht nur in der Vertriebskultur, auch in Hinblick auf Kundenorientierung und Stammkunden-Loyalisierung sind Defizite auszumachen.**

Text: Anne M. Schüller

**W**ir leben in einer neuen Business-Welt. Der Treiber dieser Zäsur? Das Web 2.0 mit seinen Mitmach-Möglichkeiten. Der Begriff, Ende 2005 von Tim O'Reilly populär gemacht, markiert das Ableben des Von-oben-nach-unten-Monologs und den Beginn eines Dialogs zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen.

Das Web 1.0 stand für Produkte und Handel, das Web 2.0 steht für Menschen und Gespräche. Moralische Werte und ethische Konsumbedürfnisse bestimmen zunehmend das Markt-

geschehen. Die Märkte der Zukunft verkaufen soziale Verantwortung und Lebensqualität. Es ist also höchste Zeit für neue Umgangsformen mit den Kunden.

## Menschen zweiter Klasse?

Nach wie vor agieren die meisten Unternehmen viel zu selbstzentriert. Das Kundenjagen steht immer noch hoch im Kurs. Dabei ist in stagnierenden Märkten eine Fokussierung des gesamten Unternehmens auf die dauerhafte Loyalität seiner Kunden wohl die einzig verbleibende Möglichkeit für eine prosperierende Zukunft. Allerdings zieht sich die Vernachlässigung der Bestandskunden als ‚Zweite-Klasse-Kunden‘ und damit die Vernachlässigung ihrer Betreuer als ‚Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeiter‘ wie ein roter Faden durch die Managementdenke der letzten Jahrzehnte.

Unternehmen geben oft so unglaublich viel Geld aus, um neue Kunden zu gewinnen. Doch kaum sind sie end-

lich eingefangen, wird an allen Ecken und Enden gespart: Mitarbeiter werden nicht trainiert, es sind zu wenige da, sie haben keine Lust – oder Frust. Sie werden schlecht geführt, sie haben keine Ressourcen, keinen Spielraum und keine Ideen, um Kunden zu begeistern und schließlich zu loyalisieren. Die Kunden sollen sich vielmehr einfügen und parieren.

Doch die anspruchsvollen und selbstbewussten Kunden von heute werden sich vieles einfach nicht mehr bieten lassen. Ihre beste Waffe heißt Loyalität. Also: Customer first! Der (Stamm-) Kunde gehört an die erste Stelle. Denn er entscheidet über das Leben und Sterben eines Unternehmens. Wie sieht das nun in der Praxis aus? Schauen wir uns ein wenig um.

## Unternehmensseiten im Internet

Internetauftritte sind virtuelle Verkaufsgespräche. Doch viele beginnen so: „Wir

über uns.“ Das steht jedenfalls zumeist auf dem ersten Navigationspunkt. Was dann folgt, ist Selbstbeweihräucherung und Eigenlob. Klänge „Wir für Sie“ nicht sehr viel ansprechender? Und wäre es nicht deutlich wirkungsvoller, wenn einen die Kunden loben?

Also: Reden nicht Sie über sich, drehen Sie keine geschönten Werbefilme, lassen Sie vielmehr Ihre Kunden Referenz und Testimonial sein. Sammeln Sie systematisch positive Kundenaussagen und Erfolgsgeschichten: schriftlich und auch per Video. Stellen Sie das dann ins Web. Wenn einer Spitzenleister ist, dann ist es doch wohl am glaubwürdigsten, wenn dies nicht vom Unternehmen selbst behauptet, sondern von begeisterten Kunden bezeugt wird. Darüber hinaus lässt sich statt eigener Leistungszahlen die wirtschaftliche Erfolgskurve solcher Kunden zeigen, die schon lange mit Ihnen zusammenarbeiten. Und was löst das beim Leser aus? Einen Das-will-ich-auch-haben-Reflex.

## Verkaufspräsentationen

Schauen wir nun beim Vertrieb vorbei! Agiert er egozentriert oder kundenver-

liebt? Wie stellt man sich beispielsweise beim Kunden vor? In den meisten Verkaufspräsentationen geht das seitlang so: Wir sind... Wir haben... Wir können... Wir bieten... ! Mit anderen Worten: Ich erzähle Ihnen jetzt mal, wie toll wir sind. Schließlich auf der letzten Seite: der Logofriedhof mit den bestehenden Kundenbeziehungen. So lernt man dann: Der Kunde kommt zum Schluss. Dabei müsste er doch gerade im Vertrieb an erster Stelle stehen. Der Kunde und nicht das eigene Unternehmen ist der Held. Deshalb: Montieren Sie mal das Gesicht des Kunden in Ihre nächste Präsentation. Der Erfolg wird wahrscheinlich ein durchschlagender sein.

In schriftlichen Angeboten sieht es meist besonders langweilig aus: Produktvorteile statt Lösungen, Buchstaben- und Zahlenwüsten, listenhafte Aufzählungen, lieblose Abkürzungen, Zwischensumme, Endsumme. Öde, langweilig, austauschbar. Keine Emotionen, keine Bilder, niemand weit und breit, der sagt, wie toll es ist, mit diesem Unternehmen zusammenzuarbeiten. Bei so einem Look entscheidet immer der Preis! Also ab morgen: Lassen Sie

begeisterte Kunden über die Vorteile einer Zusammenarbeit reden. Denn wer heute kauft, konsumiert oder investiert, vertraut eher den Ratschlägen vertrauenswürdiger Kunden als den Hochglanzbroschüren der Anbieter am Markt.

## Ein kundenorientiertes Leitbild?

Anstatt die eigene Herrlichkeit zu feiern und sich aufs Marktführer-Podest zu wünschen, sollten Unternehmen es als ihre Mission ansehen, ihren Kunden (und deren Kunden) zu helfen, noch erfolgreicher zu sein. Meistens beginnen Leitbilder aber vollmundig mit ‚wir‘. Zum Beispiel so: „Wir sind die Nr. 1 unserer Branche und stehen für ...“ Die



**Dipl. Bw. Anne M. Schüller** ist Management-Consultant, Expertin für Loyalitätsmarketing und Autorin zahlreicher Bücher. In über 20 Jahren in leitenden internationalen Vertriebs- und Marketingpositionen wurde sie mehrfach ausgezeichnet. Sie lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der „Excellent-Speakers“. Direkter Draht: info@anneschuller.com

AUTOR





Pinwände in Büros: Tiefe Einblicke in die Seele des Unternehmens

Kunden sucht man oft vergebens. Dabei ist doch sonnenklar: Es sind die Kunden, die einen zur Nummer eins machen – oder auch nicht. Es macht einen Riesenschied in Denken und Handeln, ob das Unternehmen selbst oder die Kunden an erster Stelle im Leitbild stehen.

Bei Intuit, einem Hersteller von Finanzsoftware, heißt es beispielsweise: „Der Kunde soll sich mit unseren Produkten so wohl fühlen, dass er fünf Freunden sagt, sie sollten es ebenfalls kaufen.“ Das tönt sicher nicht so glattgebürstet wie die von Werbeagenturen aufgehübschten Mission Statements aus den Zeiten vor der Krise, und das ist auch gut so. Denn mit gekünstelter Leitbild-Prosa kann niemand was anfangen. Bei dem schlicht formulierten Intuit-Satz hingegen versteht jeder im Unternehmen, was zu tun ist und wohin die Reise geht.

#### Auf den Gängen und in der Kaffeeküche

Ist das Leitbild geprüft und der Blick geschärft, ist ein Spaziergang durch die Firma angesagt. So sind

gerade die öffentlichen Bereiche produzierender Unternehmen meist ein reines Selbstverherrlichungsprogramm: Maschinenteile, Miniaturen von Fertigungsanlagen, Luftbildaufnahmen, Gründerportraits, eine mit den Niederlassungen beflaggte Landkarte, Urkunden und Pokale.

Die Kunden sucht man dort vergebens. Es geht aber auch anders. So schickte der Markenartikelhersteller Procter & Gamble Fotografen los, um abzulichten, wie die Kunden die einzelnen Produkte benutzen. Diese wurden dann in der Firmen-Cafeteria aufgehängt.

Apropos Cafeteria: Welche lustigen Sprüche über ätzende Kunden hängen bei Ihnen an den Pinnwänden rum? Und was wird auf den Gängen, in der Kaffeeküche und in der Raucherecke über die Kunden erzählt? Gibt es da Nullchecker-Kunden? Reklamationszicken? Psychos am Telefon? Gerade im Innendienst ist der Frust oft groß, und so kommt es schnell mal zu solchen Auswüchsen. Da kann ich nur raten: Achten Sie darauf, wie über Ihre Kunden gesprochen wird, denn Sie werden genau solche Kunden bekommen! Und

niemand hält es in einem solchen Klima lange aus. Kunden wie auch gute Mitarbeiter werden schnell die Flucht ergreifen.

#### Der Verlauf eines Meetings

Alles dreht sich in Meetings um Zahlen, Daten, Fakten, Prozesse und Projekte. Sich-mit-sich-selbst-Beschäftigen steht auf dem Programm. Kunden auf der Agenda? Fehlzeige! Das lässt sich leicht ändern. Der erste Tagesordnungspunkt könnte fortan lauten: Der Kunde spricht. Und dann wird reihum über Erfolgsgeschichten berichtet. Geschichten, die man drinnen im Unternehmen erzählt, werden auch nach außen dringen. Erzählen Sie also die Geschichten, die man über Sie erzählen soll. Reden Sie über Resultate und nicht über Probleme! Von einem Sieger-Image werden alle wie magisch angezogen: die Investoren, die Mitarbeiter und die Kunden.

Übrigens sollte die folgende ‚nicht verhandelbare‘ Meta-Regel vor jeder Entscheidung stehen:

#### Nie auf Kosten rentabler loyaler Kunden!

Ferner gehören folgende Fragen auf jede Meeting-Agenda. „Woran erkennen unsere Kunden, dass wir hier nicht nur Sonntagsreden schwingen, sondern dass sie bei uns tatsächlich an erster Stelle stehen?“ Beim Fertighaushersteller Town & Country sitzt dazu symbolisch eine Kundin mit am Besprechungstisch: eine lebensgroße Puppe namens Uschi. Und immer, wenn Entscheidungen anstehen, wird gefragt, was Uschi dazu sagen würde: Welche kritischen Anmerkungen hätte sie? Und welche Anregungen? Was müsste anders laufen? Wie könnte es so gemacht werden, dass es die Kunden lieben? Wie könnte es gehen, dass alle im Markt drüber reden - und uns aktiv weiterempfehlen? Solche Fragen können auch bei Ihnen kleine Vertriebswunder bewirken.

#### Wer Treue will, muss Treue belohnen

Menschen verstärken Verhalten, für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Belohnungen erhalten. Ganz besonders gilt dies im Loyalitätsmarketing. Deshalb erhalten rentable loyale Bestandskunden – und nicht die Neukunden – die größeren Privilegien sowie Stammkunden-Sonderkonditionen und exklusive Leistungen. Je nach Branche zum Beispiel:

- VIP-Status
- besondere Öffnungszeiten
- eigene Hotline
- eigene Ansprechpartner
- Stammkunden-Garantien
- Exklusiv-Angebote („Nur Sie als Stammkunde ...“)
- Up-Grades in eine bessere Kategorie
- die besten verfügbaren Tarife
- exklusive Rabattstaffeln oder Mengenrabatte
- exklusive Service-Leistungen
- exklusive Vorab-Informationen
- exklusive Gewinnspiele und Verlosungen
- Geschenke oder Geschenkgutscheine für Kundentreue
- Geschenkgutscheine oder Bonuspunkte für Weiterempfehlungen
- Offerten für kostenlose Produkt-Tests vor Neueinführung
- Nur-Stammkunden-Events oder exklusive Einladungen
- individuelle Anrufe, Besuche vom Chef persönlich
- personalisierte Briefe statt Massenpost
- Mehrwert-Nutzen, auch in Zusammenarbeit mit passenden, profilierten Partnern
- einen eigenen Internet-Bereich mit Premium-Service
- Senator-Membership im Kundenclub
- usw.

#### Die Stammkunden-Kultur

Schauen wir nun bei all denen vorbei, die für die Bestandskunden-Betreuung zuständig sind. Ihr Ziel könnte lauten: Jedes mal, wenn ein Kunde anruft, wenn er zu uns kommt oder wir zu ihm gehen, sehen wir das als Chance, sein Anliegen auf eine solch begeisternde Art und Weise zu bearbeiten, dass er allen Grund hat, wieder zu kaufen und gut darüber zu reden.

Insgesamt ist meine Erfahrung allerdings die, dass in der Bestandskunden-Betreuung viel zu sehr nur standardmäßig

abgewickelt wird, ohne gezielt nach weiteren Verkaufschancen zu suchen. Oder man geht zu dilettantisch an das Mehr- und Höherwertig-Verkaufen heran. Versuchen Sie es doch statt des üblichen „Wir hätten da noch ...“ einmal mit der Amazon-Methode, und die geht so: Kunden, die Produkt x gekauft haben, haben auch Produkt y gekauft. Dies ist nur eine Möglichkeit von vielen. Suchen Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern nach weiteren Ideen, finden Sie passende Anlässe und gestalten Sie attraktive Stammkunden-Angebote!

Und damit bei langjährigen Kunden nicht das Gefühl entsteht, dass es immer nur ums Verkaufen geht, bekommen sie von Zeit zu Zeit ein pures Dankeschön. Das klingt dann zum Beispiel so: „Lieber Kunde, heute ist unser Danke-Tag. Deshalb wollen wir danke sagen dafür, dass Sie nun schon seit ... unser Kunde sind. Unsere Freude darüber ist groß, und deshalb haben wir uns für Sie etwas einfallen lassen ...“. Oder: Sie richten eine Gratulationsabteilung ein. Oder: Sie bedanken sich für automatische Vertragsverlängerungen – und für das prompte Rechnen bezahlen. Die Effekte einer solchen Anerkennungskultur können sehr überraschend sein.

Natürlich muss dies für die Stammkunden nicht immer kostenlos sein. Wenn es das aber ist, dann sagen Sie es ausdrücklich. Das klingt dann zum Beispiel so: „Ach übrigens: Für unsere guten Stammkunden – und nur für diese – haben wir diese Woche ein ganz besonderes Angebot ...“. Oder so: „Weil sie einer unserer Stammkunden sind, möchten wir Sie schon vorab wissen lassen ...“. Viele Unternehmen tun viel Gutes für Ihre Kunden, aber sie reden nicht darüber.

#### Von Kunden kann man eine Menge lernen

Von Kunden kann man eine Menge lernen, wenn man kluge Fragen stellt. Zum Beispiel so:

- Nur mal angenommen, Sie wären bei uns Marketingleiter, was würden Sie schleunigst verändern?
- Nur mal angenommen, Sie hätten bei uns Vertriebsverantwortung, was würden Sie als Erstes verbessern?
- Was ist es, das Sie bei uns am meisten begeistert?
- Was ist für Sie der wichtigste Grund, uns die Treue zu halten?
- Wenn es eine Sache gibt, die Sie bei uns je gestört hat, was war da das Störendste für Sie?
- Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns garantiert weiterempfehlen könnten, was wäre da das empfehlenswerteste für Sie?
- Und gibt es eine Sache, für die Sie uns ganz sicher nicht weiterempfehlen können?
- Es sind die Kunden, und dabei vor allem die unzufriedenen, die am besten sagen können, wie sich ein Unternehmen weiterentwickeln soll oder muss.

Übrigens Die klugen Fragen alleine reichen nicht. Man muss auch zuhören! ■

# Treue Gefühle

**Kundenkarten, Bonusprogramme und Sonderangebote für Freunde.**

**Mit allen Mitteln sollen Kunden an das Unternehmen gebunden werden.**

**Treue lässt sich weder kaufen noch mit finanziellen Fußfesseln ertrotzen.**



„Nur, wer wahres Interesse am Kunden hat, wird dessen Bedürfnisse erfahren.“

Viel Geld geben Unternehmen für Kundenbindungsprogramme aus – oder zumindest für das, was sie dafür halten. Dabei liegt das Gute doch so nah. Entgegen hartnäckiger Gerüchte hat der Verkäufer entscheidenden Einfluss darauf, ob Kunden zu treuen Partnern werden. „Vorausgesetzt, ein Verkäufer erreicht seinen Kunden von Beginn an auch auf der emotionalen Ebene“, meint Trainer und Fachautor Ingo Vogel.

**„Am Ende zählt nur der Preis“, hört man viele Verkäufer klagen. Als Autor des Buches Top Emotional Selling muss Ihnen das doch in der Seele weh tun.**

Ich halte das auch für falsch. Die Zeiten werden härter, das ist ganz klar und professionelle Einkäufer

müssen darauf achten, sparsam mit ihren Budgets umzugehen. Allerdings geraten Verkäufer, die eine gute emotionale Beziehung zu ihren Kunden aufbauen deutlich weniger und seltener unter Preisdruck, als andere. Das kann ich ganz klar beobachten, wenn ich in meinen Trainings mit Verkäufern unterwegs bin.

**Und woran liegt das Ihrer Meinung nach?**

Wir haben im Geschäftsleben lange versucht, zwischen Ratio und Emotion zu unterscheiden. Deshalb gaben wir uns auch der Illusion hin, rein rationale Entscheidungen treffen zu können. Mittlerweile wissen wir aus der modernen Gehirnforschung, dass diese Unterscheidung nicht haltbar ist. 70 bis 80 Prozent unserer Entscheidungen laufen

unbewusst ab. Daher treffen Menschen ihre Entscheidungen auf Grund eines emotionalen Bedürfnisses – Auch wenn es sich hinter einer vermeintlich rationalen Begründung versteckt.

**Emotional Selling klingt ja ein wenig nach Kuschelverkauf und Gefühlsduselei. Was steckt dahinter?**

Es geht weder um Gefühlsduselei noch um irgendwelche Techniken. Im Grund geht es nur um eine Idee: Behandle Deinen Kunden so, wie einen guten Freund. Würden Sie einen Freund über den Tisch ziehen? Würden Sie ihn 100 Mal anrufen, damit er einmal mit Ihnen ins Kino geht? Nein. Sie würden ihm ganz normal – auf Augenhöhe, wie man heute sagt – begegnen und auf seine Bedürfnisse eingehen. Anders würde eine Freundschaft nicht lange halten.

**Sie sagen, es gehe um keine Techniken. Warum erwähnen Sie das besonders?**

Nun, um einen Kunden emotional zu erreichen, müssen Sie zunächst einmal seine Bedürfnisse kennen. Wie finden Sie heraus was er möchte und braucht? Sie fragen ihn. Und nun reicht es eben nicht aus, irgendwelche Fragestraßen zu

durchlaufen und sich auf die richtige offene oder geschlossene Frage zu konzentrieren. Fragen Sie, weil Sie müssen, oder fragen Sie weil Sie die Antwort interessiert? Sie müssen Neugierde mitbringen und ehrliches Interesse haben. Alles andere merkt Ihr Gesprächspartner – meist früher, als später.

**Und dann ...**

... fasst er eben kein Vertrauen. Ich bin überzeugt, dass Vertrauen die Grundlage für langfristige Kundenbeziehungen und somit für Kundenloyalität ist. Wenn Sie jemandem vertrauen, dann glauben Sie ihm. Sie werden eher bereit sein, eine Win-Win-Partnerschaft zu zulassen. Und genau das muss das Ziel in einer Kundenbeziehung sein

**Und dieses Interesse alleine kann die Kundenbindung erhöhen?**

Ich bin vorsichtig mit Aussagen: „Tu dies, dann macht dein Kunde das“. Tatsache ist, dass auch professionelle Einkäufer Menschen sind und menschlich reagieren. Warum sonst sollten große Handelsunternehmen ihre Einkäufer in regelmäßigen Abständen im Sortiment rotieren lassen? Sie wissen genau, dass eine zu enge persönliche Beziehung zu einem Verkäufer, die Wechselbereitschaft oder Verhandlungshärte eines Einkäufers beeinflussen könnte. Wenn ein Kunde zu einem Verkäufer eine gute zwischenmenschliche Beziehung hat, ist erstaunlich, was er alles tut um bei ihm zu kaufen – auch wenn er nicht der billigste ist. Natürlich muss ein Verkäufer sein Vertrauen auch laufend rechtfertigen. Er muss einhalten, was er verspricht und seine Produkte müssen das leisten, was er angibt.

**Geht es Ihrer Meinung nach primär um das Interesse am Menschen an sich, oder doch mehr um die Wünsche und Bedürfnisse, die mein Gegenüber als Kunde, als potentieller Käufer hat?**

Ich sehe es in genau dieser Reihenfolge. Erst geht es um die Beziehung Mensch zu Mensch und danach natürlich sofort auch um sein Bedürfnis. Ein Kunde teilt sein Bedürfnis aber nur offen und ehrlich mit, wenn er Vertrauen auf der mensch-

lichen Ebene gefasst hat. Da Kunden heute informierter denn je sind, ist es kaum noch möglich, Vertrauen rein durch Fachwissen und Sachkompetenz herzustellen.

**Sie verwehren sich dagegen, Techniken anzuwenden und gehen in Ihrem Buch dennoch ausführlich auf NLP\* ein. Wie passt das zusammen?**

Ich weiß, dass viele Menschen NLP als Technik sehen und dieses Modell auch so anwenden. Diese Ansicht greift meines Erachtens zu kurz. Richard Bandler und John Grinder haben beobachtet, wie Menschen kommunizieren, die besonders schnell und intensiv Zugang zu anderen Personen finden. Daher sehe ich persönlich in NLP eine Überzeugung, eine Philosophie.

**Wenn es ein Philosophie ist, kann NLP dann wirklich erlernt werden, ohne sich einer kompletten spirituellen Wandlung zu unterziehen?**

Natürlich kann man NLP lernen. In der Form, in der ich es verstehe, müssen Sie allerdings unter Umständen schon ihre Einstellung verändern. Wie stehen Sie zum Kunden? Interessieren Sie sich tatsächlich für seine Bedürfnisse? Sind Sie bereit, sich auf ihn einzustellen?

**Wie lange dauert ein derartiger Prozess Ihrer Erfahrung nach?**

Das hängt natürlich von Ihrem Zugang ab. Wenn sie sich mit großer Lust darauf einlassen, dann kann es recht schnell gehen. Denn dann werden sie auch intensiv bei jeder Gelegenheit daran arbeiten. In der Regel benötigen Menschen für eine Verhaltensänderung zumindest drei bis vier Wochen. Erst dann stellt sich eine Automatisierung ein.

**Herr Vogel, vielen Dank für das Gespräch.**

\* NLP steht für Neurolinguistisches Programmieren und beschreibt - ausgehend von Erkenntnissen der Systemtheorie, Linguistik, Neurophysiologie und Psychologie - die wesentlichen Prozesse, wie Menschen sich selbst und ihre Umwelt wahrnehmen, diese Informationen auf ihre eigene Weise verarbeiten, auf dieser Grundlage handeln, entsprechend miteinander kommunizieren, lernen und sich verändern (Quelle: www.landsiedel-seminare.de)

