

„Das Reh hat die Flinte“

Die Autorin und Beraterin Anne Schüller über Kundenbeziehungen in einer neuen Wirtschaftswelt.

Interview von Sebastian Loudon

Bestseller *Die Wirtschaft ist im Umbruch, Kommunikation sowieso. Sie gelten als Spezialistin für kundenfokussiertes Management. Was bedeuten die Veränderungen für Unternehmen?*

Anne Schüller Die meisten Unternehmen sind in ihrem Innenleben noch viel zu sehr in einem silohaften Top-down-Denken verhaftet. Solange man innen so hierarchisch strukturiert ist, kann es da draußen in einer zunehmend vernetzten Welt nicht funktionieren. Alle Marketingleiter sprechen von Kanälen – Kunden kaufen aber nicht in Kanälen, sondern an Touchpoints.

Ihr Ratschlag?

Schüller Man kann Unternehmensorganisation und -kultur auch als Netzwerk darstellen. Das beginnt mit der Frage: „Wer sind wir für die Kunden?“ Schauen Sie mal auf die Websites der Unternehmen. Der erste Menüpunkt lautet „Wir über uns“, da wird meistens das Unternehmen verherrlicht, ohne dass der Kunde mit einem Wort vorkommt. Schauen Sie mal in die Foyers der Unternehmen: Da ist der Kunde überhaupt nicht vertreten, man beschäftigt sich mit sich selbst. Und genau das muss sich ändern. Der Kunde und seine Bedürfnisse müssen systematisch ins Unternehmen Einzug halten. Kein „Wir über uns“ mehr, sondern stattdessen: „Seht her, wie wir die Kunden glücklich machen!“

Man hat den Eindruck, Unternehmen haben vor allem Neukunden im Visier, der Stammkunde wird vernachlässigt.

Schüller Leider stimmt das, aber es geht sogar noch viel weiter: Der Bestandskunde ist ein Kunde zweiter Klasse. Und Mitarbeiter, die Bestandskunden betreuen, sind auch zweiter Klasse. Das zieht sich durch die ganze Management-Denke der vergangenen Jahre und ist sehr stark dadurch bedingt, dass Manager immer mehr unter Druck stehen, kurzfristige Erfolge vorzuweisen. Mit irgendwelchen Lockvogel-Aktionen kann man kurzfristig beeindruckend, aber nachhaltig ist dieses Geschäft nicht. Dazu kommt,

dass das Controlling die Servicierung der Bestandskunden als reinen Kostenfaktor sieht, wo man immer mehr sparen kann. Das Ergebnis: Die Unternehmen erziehen die Kunden zur Untreue, denn jeder weiß inzwischen, als Neukunde bekomme ich Goodies als Bestandskunde bekomme ich nichts. Wer treue Kunden will, muss Kundentreue belohnen.

Woher soll das Wachstum dann kommen, wenn nicht durch neue Kunden?

Schüller Das Problem liegt ja viel tiefer: Die Märkte in Europa sind gesättigt. Ein durchschnittlicher Haushalt hat heute 10.000 Gegenstände. Wir haben ja schon alles! Und jetzt schlägt noch die Share Economy ein, die das Wachstumsparadigma auf eine harte Probe stellt. Die Menschen fangen an, Besitz zu teilen, anstatt dass sich jeder das Gleiche kauft. Echtes Wachstum geht heute also nur noch über echte Innovation, aber auch das wird immer schwieriger. Denn erstens weiß der Kunde, dass neue Produkte oft fehlerhaft sind, daher wartet er lieber auf die nächste Version. Und zweitens holt die Konkurrenz sehr schnell auf. Vielleicht ist es also grundsätzlich Zeit, sich von diesem Wachstumsparadigma, das ja letztlich auch den ganzen Planeten in Gefahr bringt, zu lösen.

Ihr aktuelles Buch heißt „Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“. Was wollen Sie der Wirtschaft damit vermitteln, das man nicht schon weiß?

Schüller Zum Beispiel, dass es ein grundlegendes Missverständnis ist, das englische Wort Touchpoints mit Kontaktpunkt zu übersetzen. Das ist

ein kaltes Wort, in dem die ganze technokratische Sichtweise der Wirtschaftswelt rüberkommt. Natürlich gibt es diese Kontaktpunkte, sehr viele davon sind technologisch getrieben. Aber die Technologie muss im Hintergrund laufen, zuvor muss Emotionalität stehen, und die bekomme ich nur, wenn ich keine Kontaktpunkte, sondern Berührungspunkte anstrebe. Ich berühre den Kunden, dabei geht es um weit mehr als um funktionierende Technik, sondern darum, dass Gefühle ins Schwingen kommen. Aus der Gehirnforschung weiß man, dass dann die Kontrollzentren, also die Frage, ob ein Kauf vernünftig ist oder nicht, zurückgefahren werden.

Wie verändern sich denn die Kunden als Wesen?

Schüller Sie beginnen zu spüren, was sie alles bewirken können. In den vergangenen Jahren ist viel Macht zum Kunden gewandert, das Reh hat heute die Flinte in der Hand. Das Internet und insbesondere die sozialen Netzwerke bringen viel an die Öffentlichkeit. Und es hilft, das Böse aus der Welt zu bringen. Früher hatte man als Kunde einfach keine Möglichkeit, seinen Unmut zu artikulieren. Heute kann ich – mit etwas Glück – als Einzelner einen Shitstorm auslösen.

Sehen Sie es tatsächlich so rosig, dass Social Media helfen, das Böse aus der Welt zu bringen? Viel Empörung wird einfach völlig unreflektiert multipliziert und auch instrumentalisiert.

Schüller Ja, so sind wir Menschen eben. Wir sind Herdentiere, in der Masse fühlen wir uns sicher.

„Es ist entscheidend für Unternehmen, das weibliche Prinzip auch innerhalb der Organisation zu verankern, in allen Hierarchiestufen. Sonst werden sie nie verstehen, wie ihre Kundinnen ticken.“

Anne Schüller, Marketingberaterin und Buchautorin



Die Weisheit der Vielen bedeutet, dass die Masse weiß, wo die richtige Richtung liegt. Natürlich nicht immer, manchmal stürzen wir uns auch alle in den Abgrund, aber grundsätzlich sind wir eine intelligente Masse.

Was unterscheidet weibliche Kunden von männlichen?

Schüller Loyalität ist bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern. Viele Firmen vertun unglaubliche Chancen, weil sie zu wenig auf ihre Kundinnen hören. Die sind nämlich nicht nur loyaler, sondern auch fordernder! Das heißt, man kann von ihnen mehr lernen. Und: Frauen sind das personifizierte Schneeballsystem, die lebende Weiterempfehlung. Abgesehen davon, dass ohnehin 80 Prozent aller Kaufentscheidungen von Frauen getroffen werden. Daher ist es entscheidend für Unternehmen, das weibliche Prinzip auch innerhalb der Organisation zu verankern, in allen Hierarchiestufen. Sonst werden sie nie verstehen, wie ihre Kundinnen ticken. Die Wirtschaft funktioniert nach wie vor nach männlichen Spielregeln, die die Jungs schon in der Sandkiste lernen – ganz spielerisch. Wer oben ist in der Hierarchie, und wer unten. Wir Frauen kennen diese Regeln nicht, denn wir sind bei solchen Spielen nicht dabei.

Werden Frauen den Anforderungen der Wirtschaft von morgen besser gerecht?

Schüller Ja, denn diese neue vernetzte Welt entspricht viel mehr dem weiblichen Prinzip. Das Reden, das Zuhören, das Teilen, im Allgemeinen entspricht das uns Frauen mehr als Männern. Frauen suchen „Win-win-Konzepte“. Männer verfolgen „Win-loose-Konzepte“: Indem die anderen verlieren, wird man zum Sieger. Damit kommt die Welt aber nicht länger weiter. ←



„Frauen sind das personifizierte Schneeballsystem, die lebende Weiterempfehlung.“

Anne Schüller

Anne Schüller ist Fachbuch-Autorin und Marketingberaterin mit besonderem Fokus auf Loyalitätsmanagement. Nach mehr als 20 Jahren Erfahrung in Führungspositionen in Vertrieb und Marketing machte sie sich 2001 selbstständig. Sie ist gefragte Rednerin bei Fachveranstaltungen sowie Gastdozentin an der Universität St. Gallen und am MCI in Innsbruck. Ihr aktuelles Buch „Touchpoints“ wurde zum „Mittelstandsbuch 2012“ gekürt.