

«Das Habenwollen besiegt die Vernunft»

Anne M. Schüller ist eine der gefragtesten Referentinnen im deutschsprachigen Raum und preisgekrönte Buchautorin. Sie gilt als Europas führende Expertin für Touchpoint-Management, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing.

Interview: Marcel Baumgartner **Bild:** Roger Sieber

Anne M. Schüller, jeweils im Herbst will Apple seine Kunden mit Produkteneuheiten überraschen. Cupertino baut im Vorfeld die Spannung gezielt auf. Ist dies die beste Art, Kunden zu gewinnen?

Es ist zumindest eine sehr gelungene Taktik, und bei Apple ist sie geradezu Kult. Das Wichtigste ist: Sie funktioniert, wie die Menschenschlangen vor den Apple Stores immer wieder aufs Neue beweisen. Und am Ende hat sie, zusammen mit den Produkten, Apple zur wertvollsten Marke der Welt gemacht.

«Für gute Gefühle sind die Menschen bereit, richtig viel Geld zu bezahlen.»

Die Medien berichten umfassend über diese Präsentation. Die Konkurrenz steht im Schatten – selbst, wenn sie gleichwertige und günstigere Produkte im Angebot hat. Legen Kunden heute mehr Wert auf Auftritte und Marken als auf den Preis?

Marken verkaufen Emotionen, und Emotionen schlagen den Preis. Für gute Gefühle sind die Menschen bereit, richtig viel Geld zu bezahlen. Wenn ein Unternehmen hingegen nichts Aussergewöhnliches bietet, wenn seine Produkte austauschbar sind und wenn es im Service nicht klappt, entscheidet immer der Preis. Dann soll es wenigstens billig sein. So trösten wir uns – wir sagen ja auch Trostpreis – mit Sonderangeboten oder Rabatten über emotionale Mängel und Enttäuschungen hinweg. Was hingegen einzigartig ist, was uns betört und begeistert, was hipp und cool und damit begehrenswert ist, darf ruhig etwas teurer sein. Das Habenwollen besiegt dann die Vernunft.

In Ihrem Touchpoint-Management geht es um zwei Zielrichtungen: um das Meistern der Interaktionspunkte zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften einer Organisation sowie um das Meistern der Kundenbeziehungen in unserer neuen Businesswelt. Gehe ich richtig in der Annahme, dass Ersteres nach wie vor sehr oft vernachlässigt wird?

Das kann man so sagen. Servicemiseren entstehen durch Führungsmiseren. Schon ein Blick in nahezu jedes klassische Unternehmen macht klar: Während sich draussen alles unumkehrbar verändert, verträdeln drinnen in den Unternehmen die Manager mit verbrauchten Ritualen aus dem letzten Jahrhundert wertvolle Zeit. Topdown-Formationen, Hierarchiegehebe, Silodenke, Insellösungen, Budgetierungsexzesse, Anweisungskultur, Kontrollitis und Kennzahlenmanie sind nur einige Stichworte von vielen. All dies, ein antiquiertes Führungsverständnis und der kundenfeindliche Standardisierungswahn sind die grössten Bremsklötze auf dem Weg in eine neue Business- und Arbeitswelt. Die Unternehmen sind in ihren eigenen Systemen gefangen. Deshalb werden viele nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Bevor man sich also an das Meistern der Kundenbeziehungen macht, muss es drinnen im Unternehmen stimmen.

Es geht bei beiden Zielrichtungen auch um den Dialog sowie um den Aufbau bzw. das Festigen der Unternehmensreputation. Dennoch pflegen viele Firmen nach wie vor eine einseitige Kommunikation. Die Kunden wollen aber den Austausch. Besteht hier ein Spannungsfeld?

Viele Firmen brüllen ihre Botschaften noch immer per Megafon in den Markt, dabei müssten sie längst ein Stethoskop benutzen, um die leisen Wünsche der Kunden mitzubekommen. Hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen, beobachten, sich einfühlen, auf Augenhöhe dialogisieren, so agiert, wer die Zukunft erreichen will. Outside-in, bottom-up heisst dieser Weg. Das bedeutet, man bewegt sich vom Kunden her nach drinnen und dann von den Mitarbeitenden her in Richtung Führungsspitze. Denn die entscheidenden Impulse kommen heute von draussen. Leider geht das in vielen Unternehmen genau andersherum: Das oberste Kader sagt den Mitarbeitenden, was zu tun ist, und die setzen das dann regelkonform um. Hierzu sollen sich die Kunden



Autorin Anne M. Schüller: «Hinhören statt zuquatschen, fragen statt sagen.»

in die von den Unternehmen vorgedachten Abläufe fügen. Doch die Kunden spielen dabei nicht länger mit. Wem was nicht passt, macht sich schleunigst von dannen. Und im Web erzählt er der ganzen Welt, warum das so ist.

Es gibt zwei Extreme: Das eine wäre, dass man sich als Unternehmer von seinen Kunden nicht vorschreiben lassen möchte, wie man den Betrieb führt. Das andere ist, den Kunden als König zu behandeln. Führen in der heutigen Zeit beide Ansätze unweigerlich zum Scheitern?

Zumindest der erste. Denn das Machtverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher hat sich umgekehrt. Der Käufer hat sich vom passiven Konsumenten zum hoch vernetzten, aktiven Marktgestalter und Kaufverhaltensbeeinflusser gewandelt. Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen Verkauften gespielt wird.

Sie sagten einmal, dass es bei der Pflege von Kundenbeziehungen um eine «freiwillige Berührung» geht. Auch hier habe ich das Gefühl, dass das nur die wenigsten Firmen effektiv tun. Die meisten – gerade die grossen Unternehmen – setzen auf eine geballte Marketingpower auf allen Kanälen. Es entsteht beinahe der Eindruck, als wolle man den Kunden förmlich zum Glück zwingen.

Ja, Touchpoints sind für mich nicht Kontaktpunkte, das ist technokratisch und kalt, sondern sie sind Berührungspunkte zwischen Anbietern und ihren Kunden. Denn wer Menschen erreichen will, der muss sie «berühren» – und Emotionen zum Schwingen bringen. Berührungspunkte erzählen von Nähe, von Vertrautheit und von wissendem Verstehen. Und sie sind sehr fragil: Ein falsches Wort, ein schräger Blick, und alles ist aus. So ist es – neben der fachlichen Expertise, sie ist ein Muss – die Meisterschaft der kleinen Dinge, die Summe der liebevollen Details, die Tuchfühlung zulässt und schliesslich zum Ziel führt. Diese

nenne ich «Sternenstaub». Wer solch magische Momente des Glücks erlebt, aber nicht, wer in irgendeiner Form gezwungen wird, bei dem sitzen die Geldscheine locker.

Damit nochmals zurück zu Apple. Das Unternehmen erschuf eine wahre «Traumwelt». Der Kunde will Teil davon sein. Wie aber handhaben es Firmen mit weniger magischen Produkten? Wie holen sie ihre Kunden ins selbe Boot?

In jedem Produkt und in jeder Dienstleistung steckt Magie. Man muss sie nur entdecken.

Benötigen mehr Firmen einen Kundenbetreuer, der sich einzig und alleine um das Wohl und das Umgarnen der Kunden kümmert?

Jeder Mitarbeitende eines Unternehmens sollte ein Kundenbegeisterter sein. Und eigentlich müssten sich alle Unternehmensbereiche auf das Kundenwohl fokussieren. Doch Abteilungsegoismen, persönliche Eigeninteressen und das Gerangel um die Vorherrschaft in puncto Macht, Einfluss, Budgets und Ressourcen verhindern dies oft. Deshalb propagiere ich die Position eines Touchpoint-Managers: Er ist der Advokat der Kunden im eigenen Haus. Er agiert crossfunktional und setzt sich für die Kundenbelange vehement ein. Geht es um kundenbezogene Entscheidungen, hat er das erste und das letzte Wort.

Zur Person

Anne M. Schüller (*1952) ist Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Wegbereiterin des Touchpoint-Managements und als führende Expertin für Loyalitätsmarketing in Europa. Ihr Werk «Touchpoints» wurde als «Mittelstandsbuch des Jahres 2012», «Das Touchpoint-Unternehmen» als «Managementbuch des Jahres 2014» ausgezeichnet. www.anneschueller.de