



FOTO: SHUTTERSTOCK

## Marathon statt Sprints

DEN KUNDEN IN DIE ZUKUNFT BEGLEITEN

Businesscoach und Bestseller-Autorin Anne M. Schüller ist überzeugt, dass auch in der digitalen Welt die persönliche Beziehung zum Kunden die wichtigste überhaupt bleibt, doch sie müsse sich verändern.



Anne Schüller ist eine gefragte Rednerin, Buchautorin und Businesscoach. Sie befasst sich mit den Themen Marketing, Kundenloyalität und Empfehlungsmarketing. Ihr Buch „Das Touchpoint-Unternehmen“ wurde als Managementbuch des Jahres 2014 ausgezeichnet.

► [WWW.ANNESCHUELLER.DE](http://WWW.ANNESCHUELLER.DE)

Nach Schüllers Erfahrung muss man nicht zwischen Kunden im B2C- und Kunden im B2B-Bereich unterscheiden. Beide leben im Web 4.0, das ihr Verhalten und ihre Erwartungen entsprechend prägt. „In Deutschland sprechen wir gerne von Industrie 4.0. Ich halte Web 4.0 für die bessere Bezeichnung, denn das impliziert die komplette Digitalisierung, nicht nur in der industriellen Produktion, sondern auch in den Serviceprozessen und in der Organisation der Arbeit“, sagt Schüller. „Das Neue ist die totale Transparenz bezüglich Information und Preis, die der Kunde dadurch jederzeit und an jedem Ort hat. Er muss sich nicht mehr auf Versprechungen des Verkäufers verlassen. Das ‚Reh‘ hat jetzt die Flinte in der Hand und das weiß es auch.“

### MIT DEM KUNDEN DURCHS UNTERNEHMEN REISEN

Der Entscheidungsprozess des Kunden habe sich durch die Digitalisierung verändert, sagt Schüller. „Am Anfang steht heute die internetbasierte Recherche. Die Website des Anbieters spielt dabei nicht die entscheidende Rolle. Der Kunde kann sich an beliebigen Stellen im Netz informieren und zwar immer und überall. Der Einkäufer einer Firma wartet zum Beispiel auf einen Flug und informiert sich währenddessen auf dem Tablet über verschiedene Unternehmen und ihre Angebote. Auf dieser Grundlage entscheidet er, welche Anbieter er überhaupt kontaktieren wird.“ Google nenne das den „zero moment of truth – ZMOT“. Anbieter, die es nicht auf die Shortlist schaffen, wüssten weder, dass sie durch den Rost gefallen sind, noch weshalb. Sie bekämen keine Chance. „Der Kunde nimmt nur zu denen Kontakt auf, die er auf seine Shortlist setzt.

Dann wird die Kaufentscheidung getroffen. Die nächste Phase im Kaufprozess ist die Nutzung des Produkts und anschließend die Bewertung, zum Beispiel im Internet, in den Social Media, auf Messen und in Gesprächen mit Kollegen“, beschreibt Schüller den Buying Cycle. „Der Verkäufer muss die Touchpoints aus allen fünf Phasen kennen. Das bedeutet, er muss wissen, was wo über seine Produkte und Dienstleistungen geschrieben wird und sich nicht nur auf die eigene Website konzentrieren. Diese sollte selbstverständlich ein aktuelles responsive Design haben und für mobile Geräte optimiert sein, doch das reicht nicht.“ Schüller empfiehlt, sich alle Touchpoints anzuschauen und sich zu fragen, welche die Kunden tatsächlich nutzen. „Es geht darum, die Touchpoints zu pflegen, die der Kunde tatsächlich nutzt“, sagt die Expertin.

Dass es nicht mehr den typischen Einkäufer, Produktionsleiter oder Geschäftsführer gibt, macht laut der Expertin die Sache nicht einfacher. Deshalb werden so genannte Personas entworfen. Sie stellen jeweils einen Prototyp für eine Gruppe von Nutzern dar mit konkreten Eigenschaften und Nutzungsverhalten. „Mit verschiedenen Personas kann man zum Beispiel unterschiedliche Wertemuster des Käufers darstellen und den Kunden entsprechend auf seiner Reise durchs Unternehmen begleiten. Der preisfixierte Einkäufer wird also auf eine andere Reise mitgenommen als der Einkäufer, der auf Qualität und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe setzt“, beschreibt Schüller das Verfahren.

### MENSCHEN-EXPERTEN SIND GEFRAGT

Allerdings verlange die Digitalisierung nicht nur Investitionen in die Technik, sondern vor allem in die Menschen, in die Mitarbeiter, sagt Schüller. „Der digitale Wandel bringt einen Werte-

wandel mit sich. Heute heißt es ‚miteinander statt gegeneinander‘. Es entsteht eine Kultur des Teilens, eine smarte Kultur, die es erlaubt, unsere Ressourcen besser auszuschöpfen und etwas für die Umwelt zu tun.“ Ein gutes Beispiel sei die Firmenwagen-Flotte. Seien die Dienstwagen nur bestimmten Personen zugeordnet, stünden sie 80 Prozent der Zeit auf dem Parkplatz. Stünden sie allen zur Verfügung, spare man Geld und tue nebenbei noch etwas für die Umwelt. Für junge Menschen sei der Dienstwagen als Statussymbol sowieso eher unwichtig. „Das Motto lautet ‚altruistisch satt egoistisch‘. Die junge Generation hat den Wertewandel bereits vollzogen. Von ihr und nicht vom Wettbewerb geht die Gefahr für etablierte Unternehmen aus“, betont Schüller. „Die junge Generation fragt sich morgens: ‚Welche Branche wollen wir heute hacken?‘ Mittelständische Geschäftsmodelle werden ersetzt durch internetbasierte Anwendungen. Führungskräfte und Unternehmer, die sich damit nicht auseinandersetzen, gefährden das Überleben ihres Unternehmens. Kundenmiseren entstehen durch Führungsmiseren.“

Die neue Wertekultur verlange neue Prozesse, eine andere Organisation, andere Menschen und andere Führungskräfte. „Die persönlichen Beziehungen sind gerade in der digitalen Welt das Wichtigste überhaupt. Doch die Beziehungen haben sich verändert. Entscheidend ist die totale Transparenz, die das Internet ermöglicht. Die bedingungslose Loyalität gegenüber der Firma gibt es nicht mehr, sondern es gibt eine Werteloyalität. Wenn sich Mitarbeiter in ihren Werten betrogen sehen, bringen sie das online zum Ausdruck. Die Leichen liegen nicht mehr im Keller, sondern im Web.“ In der digitalen Welt könne nur bestehen, wer motivierte und selbstständig denkende Mitarbeiter habe. Es gehe darum, dass Menschen-Experten, also Fach- und Füh-

*„Der Kunde muss erkennen können, dass Qualität und Nutzen mehr zählen als der Preis. Er muss wissen, dass ihn der Anbieter auf der langen Reise in die Zukunft begleitet. Wir laufen keine Sprints, sondern Marathon.“*

ANNE M. SCHÜLLER

rungskräfte mit sozialen Kompetenzen, gemeinsam mit Kunden, Lieferanten und anderen Partnern individuelle Lösungen erarbeiteten, die „exakt die Probleme des Kunden auf einzigartige Weise lösen“, so Schüller weiter. „Der Kunde muss erkennen können, dass Qualität und Nutzen mehr zählen als der Preis. Er muss wissen, dass ihn der Anbieter auf der langen Reise in die Zukunft begleitet. Wir laufen keine Sprints, sondern Marathon. Die Unternehmen müssen unkopierbar werden. Und ich sage bewusst ‚unkopierbar‘ statt ‚nicht austauschbar‘. Das wird man nicht durch ein Produkt, sondern durch die Leistung, durch Qualität, Einfachheit in der Anwendung und in den Prozessen, durch Begleitung ohne Stillstand. Es ist Aufgabe des Managements, dafür zu sorgen, dass der Kunde diese positive Erfahrung an jedem Berührungspunkt mit dem Unternehmen macht.“ ■