

# Customer first: Kundenbedürfnisse an erster Stelle!

**Den Kunden und seine Bedürfnisse an die erste Stelle zu rücken, ist eine Methusalem-Weisheit in Management, Sales und Marketing. Rein theoretisch. In der Praxis sieht das aber vielfach noch ganz anders aus.**

VON ANNE M. SCHÜLLER

**D**ie Vernachlässigung der Bestandskunden als «Zweite-Klasse-Kunden» und die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreiber als «Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeitende» zieht sich wie ein roter Faden durch die Managementdenke der letzten Jahrzehnte. In unseren heutigen gesättigten Märkten ist demgegenüber eine Fokussierung des gesamten Unternehmens auf die dauerhafte Loyalität seiner Kunden zunehmend die einzig verbleibende

Möglichkeit für eine prosperierende Zukunft.

## Menschen zweiter Klasse

Mal eine Frage: Wie viele Unternehmen beschäftigen tatsächlich ihre bestbezahlten Mitarbeitenden im Bestandskunden-Kontakt? Die Kundenjäger (= Hunter) sind die Helden vom Dienst und werden fürstlich entlohnt. Die Farmer (= Innendienstler) werden hingegen ins Back(!)office verfrachtet und stehen damit im Hintergrund. Oder wir finden sie eingepfercht in den

«Hühnerställen» interner Callcenter wieder, wo die Mitarbeiterfluktuation hoch und die Anerkennung niedrig ist. Sie sind die B-Mannschaft, die zweite Wahl. Dementsprechend werden sie auch bezahlt. Und genauso kommt das dann beim Kunden an.

Allerdings: Die anspruchsvollen und selbstbewussten Kunden von heute werden sich vieles einfach nicht mehr bieten lassen. Ihre beste Waffe heisst Loyalität. Wer nicht spürt, dem kehrt man den Rücken.

**Die beste Waffe anspruchsvoller Kunden: Loyalität. Der Stammkunde gehört deshalb an die erste Stelle.**

**«Die anspruchsvollen und selbstbewussten Kunden von heute werden sich vieles einfach nicht mehr bieten lassen. Ihre beste Waffe heisst Loyalität.»**

Und im Internet erzählt man der ganzen Welt, warum. Also besser: Customer first! Der (Stamm-)Kunde gehört an die erste Stelle. Er entscheidet über das Leben und Sterben eines Unternehmens. Und wie sieht es in der tagtäglichen Praxis wirklich aus?

## Unternehmensseiten im Internet

Online geht's los: Internetauftritte sind virtuelle Verkaufsgespräche. Doch bei vielen heisst es: «Wir über uns». So steht es jedenfalls auf dem ersten Navigationspunkt. Was dann folgt, ist Selbstbeweihräucherung und Eigenlob. Klänge «Wir für Sie» oder besser noch «Wir mit Ihnen» 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 von den 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



Bild: imageteam - www.fotolia.com

dann beim Leser aus? Einen «Das-will-ich-auch-haben-Reflex».

### Verkaufspräsentationen

Schauen wir nun beim Vertrieb vorbei! Agiert er selbstzentriert oder kundenverliebt? Wie stellt man sich beispielsweise beim Kunden vor? In den meisten Verkaufspräsentationen geht das seitenlang 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 oft besonders langweilig aus: Produktvorteile statt Lösungen, Buchstaben- und Zahlensalat, 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 so: «Wir sind die Nr. 1 unserer Branche und stehen für ...» Die Kunden sucht man oft vergebens. Dabei ist doch sonnenklar: Es sind die Kunden, die einen zum Sieger machen – oder auch nicht. Es macht einen Riesenunterschied 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 wohlfühlen, dass er fünf Freunden sagt, sie sollten sie ebenfalls kaufen.» Das tönt sicher nicht so glatt gebürstet 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, Luftbilddaufnahmen, Gründerporträts, eine mit den Niederlassungen befahnte 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 manchmal gross, und so kommt es dann zu solchem Gerede. Da kann ich nur raten: Achten Sie

**«Alles dreht sich um Zahlen, Daten, Fakten. Sich-mit-sich-selbst-Beschäftigten steht auf dem Programm. Kunden auf der Agenda? Fehlanzeige!»**

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 Mitarbeitende 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-Beschäftigten steht auf dem Programm. Kunden auf der Agenda? Fehlanzeige! 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 Mitarbeitenden und die Kunden.

Folgende Frage gehört 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 kleine Vertriebswunder bewirken.

### 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 begeisterte 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 Bestands-

kunden-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 Mitarbeitenden nach weiteren Ideen.

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's prompte Rechnung-Bzahlen. Die Effekte einer solchen Anerkennungskultur können sehr überraschend sein. ■■■■

### Weitere Informationen zum Thema:

#### Buch:

**Anne M. Schüller**, Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten. Orell Füssli 2010, 208 Seiten, 26,90 Euro/44.00 CHF, ISBN 978-3-280-05382-9

#### Hörbuch:

**Anne M. Schüller**, Treue Kunden gewinnen und dauerhaft halten. Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für Kundenloyalität und Bestandskundenpflege. CD, ca. 70 Min., 19,90 Euro/29.90 CHF, Breuer & Wardin Verlagskontor 2010, ISBN 978-3-939621-85-0

**Anne M. Schüller** ist Managementberaterin und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie hat über zwanzig Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers und hält Vorträge, Workshops und Seminare zum Thema. Zu ihrem Kundentamm zählt die Elite der Wirtschaft.

[www.anneschueler.de](http://www.anneschueler.de) oder [www.loyalitaetsmarketing.com](http://www.loyalitaetsmarketing.com)