



CMR statt CRM

Wie die Kunden das Unternehmen führen

Kundenfokussierung heißt, alle Ressourcen des Unternehmens auf *das* zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: die Kunden. Dies bedeutet, die Perspektive zu wechseln, von außen nach innen, also vom Kunden her zu denken und alles aus dem Blickwinkel des Kunden zu betrachten. Denn ob die Unternehmen wollen oder nicht: Der Kunde hat heute das Sagen. Er wandelt sich vom passiven Zielobjekt zum hoch vernetzten, bestens informierten, kritischen, emanzipierten, aktiven Marktgestalter und Kaufverhaltensbeeinflusser. Seine größte Waffe heißt Loyalität. Denn nicht Konsumverzicht, sondern die zunehmende Wechselbereitschaft der Verbraucher macht den Unternehmen am meisten zu schaffen.

Man braucht kein Detektiv zu sein, um in jedem x-beliebig gewählten Unternehmen kundenfeindliche Prozesse, Strukturen, Sprach- und Verhaltensweisen aufzuspüren. Punktuell gibt es überall Highlights, aber irgendwo – und das meist beim schwächsten Glied – reißt die interne Leistungskette. Schuld daran ist zweierlei: selbstorientiertes Denken und Handeln sowie mangelndes Verständnis dafür, was den Kunden wirklich bewegt. So schätzt *Tim Bosenick*, Gründer der Firma *Sirvaluse*, dass nur 30 Prozent aller technischen Produkte vor ihrer Markteinführung auf Benutzerfreundlichkeit getestet werden. In der Folge kommt es dann zu Flopraten von über 90 Prozent.

Alle kundenrelevanten Geschäftsprozesse gehören deshalb auf den Prüfstand! So manches Service-Handbuch ist ohne einen einzigen Abgleich mit den Kunden entstanden. Kundenfreundliche Unternehmen hingegen kooperieren mit ihren Kunden und binden sie in die Abläufe ein. Dort ist CRM keine Software, sondern das, was es ursprünglich einmal war: ein Customer Relationship Management, das den Kunden in allen Phasen - von der Neuakquise über die Kundenbetreuung und Loyalisierung bis hin zur Kundenrückgewinnung



- achtsam begleitet. Schon bald, so *Jacquelyn Thomas*, Professorin für integrierte Marketingkommunikation an der US-amerikanischen *Northwestern University*, werden wir wohl nicht mehr von CRM, sondern von CMR, also von Customer Managed Relationships sprechen. „Heute müssen sich Marken von Menschen verändern lassen“, ergänzt der Werber *Alexander Wipf*. Die Kunden werden also fortan die Beziehung führen.

Vom passiven Nutzer zum aktiven Mitmacher

Aus Mitarbeitern Beteiligte zu machen, sie aus der passiven Erdulder-Rolle in eine aktive Mitgestalter-Rolle zu bringen, ist in der modernen Personalführung inzwischen (hoffentlich!) eine Selbstverständlichkeit. Nun werden auch die Kunden als ‚Mitarbeiter‘ eingebunden. Wer sich etwa unter www.legofactory.com registrieren lässt, erhält sogar einen virtuellen Mitarbeiterausweis.

Das Outsourcing klassischer Unternehmensleistungen an den Kunden ist in zahlreichen Varianten möglich: Umfragen und Abstimmungen, User-Ratings, Prognose-Börsen, Diskussionsforen und Feedback-Systeme im Internet, Innovationsworkshops mit Kunden, Focus-Groups, Corporate Blogs, Firmen-Wikis, Mitmach-Brandlands ... Jedes Unternehmen kann auf seine Weise Ansatzpunkte finden, um Kunden mitentscheiden zu lassen, wo es in Zukunft langgeht.

In Australien entstand beispielsweise eine neue Biermarke zu 100 Prozent durch das Zutun von Consumern: *Blowfly Beer*. Die Gründer waren keine Bierbrauer und hatten keinerlei Insiderwissen über den dortigen Biermarkt, den sich zwei nationale Marken teilten. Sie entschieden sich, alles anders zu machen, als es Brauereien klassischerweise tun. So ließen sie alle, die Lust dazu hatten, in Internet über den Namen, die Geschmacksrichtungen, das Logo, den Flaschentyp, den Preis, die Bierkästen, die Verkaufsstellen und die Location für die Eröffnungsparty abstimmen. Wer mitmachte, bekam zum Dank *Brewtopia*-Aktien und wurde hierdurch zum Miteigentümer. „Das Bier hatte 16000 Markenbotschafter, bevor es überhaupt zu kaufen war“, erzählt der Vorstandsvorsitzende *Liam Mulhall*. Auch nach dem Start passierte das meiste in Zusammenwirken mit den Fans. So wurde das Bier nicht früh am Morgen durch die Hintertür angeliefert, sondern dann, wenn die Bars voll waren, immer durch den Haupteingang und über den Bar-Tresen hinweg. Das ganze ging mit viel Hallo vonstatten, denn die Lieferwagen sahen aus wie Ambulanzfahrzeuge und waren mit Sirenen ausgestattet.



Die ‚Weisheit der Vielen‘

Bei Kunden schlummert das bislang am wenigsten genutzte Kreativpotenzial. Wer die Kunden aktiv in seine Innovationsprozesse einbindet, erhält automatisch bessere Lösungen. So wurde durch die ‚Weisheit der Vielen‘ (*James Surowiecki*) unter dem Namen *Wikipedia* innerhalb von nur fünf Jahren die erfolgreichste Enzyklopädie der Welt geschaffen. Auch anderswo verhelfen Kunden - und sogar unbeteiligte Dritte - mit freiwillig zugesteuerten Ideen den Unternehmen zum Erfolg. So kann man auf der Webseite www.brainr.de mit welcher Frage auch immer zum Brainstorming einladen. Konzerne wie *Procter & Gamble* verlagern bereits ganze Teile ihrer Forschung & Entwicklung ins Netz. 50 Prozent aller Innovationen sollen, so *P&G-CEO Alan G. Lafley*, von außerhalb des Unternehmens kommen. Laut einer *IBM-Studie* aus dem Jahr 2006 werden dort bereits 39 Prozent aller Ideen von Kunden und Partnern beigesteuert, 41 Prozent kommen von den Mitarbeitern.

Wenn dies alles funktioniert, dann stellt sich für *jeden* Verantwortlichen im Unternehmen die Aufgabe, kollektive Intelligenz in seinen Bereich einfließen zu lassen – ob er will oder nicht. So lässt sich der Kunde entlang der gesamten Wertschöpfungskette mehr oder weniger aktiv in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einbeziehen, er initiiert, beschleunigt, bereichert, verändert oder stoppt. Über Befragungen, Tests, Verbesserungsvorschlägen und Kritiken liefert er wichtige Indikatoren, wie unternehmerische Leistungen kundenspezifisch weiterentwickelt werden können, sollen und müssen.

Nicht mehr durch klassische Werbekampagnen, sondern vor allem durch sich selbst organisierende User-Schwärme werden Marken und neue Trends gemacht. Nicht länger die Presseabteilungen, sondern meinungsstarke und gute vernetzte Expertenkunden, die sogenannten ‚Market Mavens‘, sichern in Zukunft als Referenzgeber die Reputation eines Unternehmens. Sie sind die wahren ‚Marktführer‘, Navigatoren in einer zunehmend komplexen Business-Welt. Wer konsumieren oder investieren will, glaubt eher den Botschaften seiner Freunde oder dem Bericht eines anonymen Bloggers, als den Hochglanzbroschüren von Herstellern und Anbietern am Markt. Und: Das Neukunden-Gewinnen ist leicht, wenn man viele Empfehler hat.

Anstatt noch länger in den Datenfriedhöfen ihrer CRM-Programme nach Erfolgsrezepten zu suchen, nehmen Unternehmen also besser Blogs und Forum-Beiträge auf den Monitor. Dort



findet die nahe Zukunft statt. Die wichtigsten Impulsgeber für das Innovieren und Fortbestehen sind nicht Marktforschung und Benchmarking, sondern Mitarbeiter und Kunden. Also: Stellen Sie ausgewählten Kunden öfter mal ein paar kluge Fragen, zum Beispiel so: „Nur mal angenommen, Sie wären bei uns Marketingleiter, was würden Sie schleunigst ändern?“ Oder: „Nur mal angenommen, Sie hätten bei uns Vertriebsverantwortung, was würden Sie als Erstes verbessern?“

Eines allerdings wird *nicht* funktionieren: den Kunden zum Knecht zu machen. Einseitiges und damit ausbeuterisches Outsourcing von Arbeit an den Kunden wird dieser sehr schnell als solche erkennen und schließlich bestrafen. Win-win ist angesagt! Wenn es dem Unternehmen dabei um Kostenvorteile geht, muss es auch für den Kunden sichtbar billiger sein. Sonst geht der Schuss nach hinten los.

„Customer driven content“

Das heutige Mitmach-Marketing ist nicht vorrangig auf Einsparpotenziale ausgerichtet, sondern vielmehr nützlich, lustvoll und emotionsbehaftet. Und es hat eine Sinn-Komponente. Dazu gibt es bereits Beispiele zuhauf:

In der Online-Marktforschung: Kunden tippen ihre Daten selber ein, sie sorgen auf diese Weise nicht nur für eine bessere Datenqualität, sondern geben auch eine Menge von sich preis. Sie machen bei Befragungen mit, sie teilen ihr Wissen mit Anderen und stellen gelebte Erfahrungen ein. Sie geben ihre Meinung ab, sie bewerten einander oder empfehlen gleich weiter. Dies tun sie freiwillig und ohne jede Bezahlung. Unternehmen beobachten all das, ohne es zu beeinflussen und erfahren so eine Menge darüber, was die Menschen sich wünschen, was sie vermissen und was sie wirklich bewegt.

In der Produktentwicklung: Ausgewählte Kunden sind exklusiv als Pre-Tester aktiv, sie weisen die Entwickler auf Fehler hin und optimieren das Produkt gleich weiter. So schickt *Microsoft* kostenlose Beta-Versionen in den Markt, auch bekannt als ‚Green-banana-Policy‘: reift beim Kunden. Der US-Hersteller *Kettle Foods* ließ seine Kunden im Rahmen einer People’s Choice-Kampagne Geschmacksrichtungen für neue Chips-Sorten vorschlagen und auswählen - mit durchschlagendem Erfolg. ‚Designed by Lego Fans‘ steht auf Lego-Packungen, wenn ein neues Produkt aus der Schmiede eines *Lego*-Enthusiasten kommt.



Das Hotel *Haus Hirt* im österreichischen Bad Gastein beteiligt Gäste an der gestalterischen Weiterentwicklung des Betriebs.

Im Service-Design: Kunden erbringen hochwertige Organisationsleistungen, wie Selfbanking und Flugbuchungen, inzwischen selbst. Sie drucken ihre Rechnungen aus, sie checken an Automaten ein, sie sind in selbst organisierten Nutzergruppen aktiv, sie spielen Helpdesk und Kümmerer. Und das in einer Schnelligkeit, die die Unternehmen nie hinbekämen. In der Elektronik-Branche verlagert sich ein Großteil des technischen Supports in die Foren, in denen Nutzer Nutzern helfen. So ist mit der *DSAG*-Community eine Non-Profit-Organisation entstanden, die zu einem Sprachrohr der *SAP*-Kunden wurde und einen Austausch von Rat und Hilfe ermöglicht.

In der Werbung: Kunden werden zu Logo-Werbeträgern, sie drehen Werbefilme, gestalten Anzeigen und komponieren Klingeltöne. So rief der Autovermieter *Sixt* seine Kunden auf, neue Anzeigenmotive zu entwickeln. Über die 36 besten Entwürfe konnte man im Internet abstimmen. Dem Sieger winkten Cabrio-Wochenenden. Die Automarke *Mini* bat ihre Fans in Zusammenhang mit dem Launch neuer Modelle zu einem ‚Webclip-Contest‘. Die Gewinnerfilme wurden auf allen Mini-Events gezeigt. Unter dem Motto ‚Say something ketchuppy‘ konnten Kunden bei *Heinz Ketchup* Texte für die Etiketten der Flaschen einsenden. Acht Gewinnersprüche wurden prämiert und gedruckt. Einer hieß beispielsweise: Suche einen Job in Ihrer Küche.

Im Vertrieb: Kunden werden zu Star-Verkäufern. Sie bringen als freiwillige Mund-zu-Mund-Propagandisten neue Produkte in den Markt. Agenturen wie *Trnd* haben inzwischen zig tausend so genannter ‚Buzzer‘ (to buzz = summen) in ihrer Datenbank, die vorgegebene Produkte zwar gezielt, aber dennoch zwanglos in ihrem Umfeld ins Gespräch bringen. Die ausgewählten ‚Agenten‘ bekommen Produktmuster und Anleitungen für die Kundenansprache. Sie arbeiten unentgeltlich und unterliegen keinem Zwang. Sie tun und sagen, was sie wollen. ‚Buzzen‘ ist für sie eine Chance, Spaß zu haben, an einen Informationsvorsprung zu kommen, ihr Geltungsbedürfnis zu nähren, anderen zu helfen oder Einfluss zu nehmen.

In der Pressearbeit: Leser werden zu Hobbyreportern, sie senden Leserfotos ein und sind als ‚Bürgerjournalisten‘ bzw. ‚Streetchecker‘ unterwegs. In Foren und Blogs machen sich mehr oder weniger professionell agierende Amateur-Berichterstatter breit. So hat sich ein eigenständiges journalistisches Format entwickelt. Immer mehr Journalisten frequentieren



regelmäßig die Blogging-Szene, weil sie von dort die heißesten Tipps bekommen. Eine Umfrage unter 177 amerikanischen Journalisten zeigte: 75 Prozent nutzen Blogs als Ideengeber.

Im Personalrecruiting: Ein Mittelständler schrieb seinen Kunden, dass er Ausbildungsplätze bevorzugt an Personen aus seinem Kundenkreis vergeben wolle – und wurde schnell fündig. Bei der amerikanischen Franchisekette *Build-a-Bear*, die auch einige Standorte in Europa hat, können Kunden nicht nur knuffige Plüsch-Teddybären nach eigenen Wünschen zusammenbauen, sie werden auch gezielt angesprochen, ob sie nicht im Laden arbeiten wollen. In einem dreiwöchigen Kurs werden sie zum ‚Master Bear Builder‘ geschult. Auch bei *Globetrotter*, einem Outdoor-Ausrüster, arbeiten viele ehemalige Kunden.

Das Ergebnis kundenfokussierter CRM

Wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen und seinen Angeboten und Services positiv. Eine ganze Reihe von Untersuchungen hat gezeigt, dass Innovationen erfolgreicher sind, wenn die Kunden involviert wurden. Dies senkt nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern baut zusätzlich Eintrittsbarrieren für den Wettbewerb auf. Denn jedes Involvieren schafft Verbundenheit.

Kunden lieben Produkte umso mehr, je intensiver sie beim Entwicklungsprozess mitreden dürfen. Hierdurch entsteht Vertrauen – und ein Stück weit auch ein ‚Mein Baby‘-Gefühl. Die Chancen stehen gut, dass solchermaßen emotional eingebundene Kunden sich begeistert als aktive Empfehler betätigen – kostenlos, aus eigenem Antrieb und gerne. Das Ergebnis: Ein durch die Kunden gemanagtes Consumer-to-Consumer-Marketing (CtoC). Es findet ganz ohne die Unternehmen statt – und es boomt.

Weitere Infos: www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com



Zur Autorin



Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet als Referentin und Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.de und www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008



Anne M. Schüller

Kundennähe in der Chefetage

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Weitere Infos: www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller

Die kundenorientierte Mitarbeiterführung

Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Führen in neuen Zeiten

Breuer & Wardin, 1 CD, 77 Min., Preis: 19,90 Euro / 29.90 CHF
ISBN: 978-3939621898

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de