WIE VIEL DIALOG WILL DER KUNDE?

ANNE M. SCHÜLLER

8

Dialog heißt: Zwei reden miteinander. Das kann man von vielen dialogisch genannten Maßnahmen in Sales und Marketing allerdings nicht wirklich behaupten. Die meisten sind, genau wie Werbung, immer noch ein **Monolog**. Unternehmen senden Botschaften und die Kunden haben zuzuhören, um dann brav und fleißig zu kaufen. Heute nennen wir solches Vorgehen **Spam**. Und das nicht nur im Internet. Ungewollte Werbe-Anrufe: Telefon-Spam. Grellbunte Massenmailings: Briefkasten-Spam. Kunden werden mit Worten zugemüllt und zu Befehlsempfängern abkommandiert (Kaufen! Sie! Jetzt!) Bei Kundenbefragungen werden sie zu Kreuzchenmachern degradiert.

Werbung ist immer noch ein Monolog

Gerade in kundenfernen Abteilungen wird immer noch allzu häufig aus einer **Innensicht** heraus agiert. Da zählt, was machbar ist und nicht, was Kunden wünschen. Kunden sollen gehorchen, sich nicht so anstellen und parieren. Viel zu oft wird ihnen nach wie vor erklärt, wie die Dinge zu laufen haben, wer für sie zuständig ist, dass man dieses zu tun und jenes zu lassen hat. Und so ergreifen sie panisch die Flucht.

Wir wir wir

Nehmen wir anschauungshalber eine übliche **Verkaufspräsentation**. Sie beginnt so: unser Unternehmen, unsere Standorte, unsere Geschichte, unsere Umsatzentwicklung. Danach: unsere Führungsmannschaft, unsere Produkte und Services, unser Leitbild und so weiter und so fort. Dann schließlich auf der letzten Seite: die bestehenden Kundenbeziehungen in Form eines Logofriedhofs. So lernt man dann: **Der Kunde kommt zum Schluss.** Dabei müsste er an erster Stelle stehen. Denn er entscheidet über das Leben und Sterben eines Unternehmens.

Was dialogische Kundenorientierung heute bedeutet

Dialogische Kundenorientierung heißt, alle Ressourcen des Unternehmens auf das zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: die Kunden. Was das konkret bedeutet? Der Kunde erhält zum Beispiel den besten Platz im Organigramm: Die oberste Stelle. Und er bekommt den ersten Platz im Meeting: TOP 1 auf der Tagesordnung. Kunden sind nicht länger an Sales und Marketing wegdelegierbar, sie gehen Jeden im Unternehmen an. Kundendialoge hat jeder zu führen. Die Tüftler müssen ihr stilles Kämmerlein, die Manager den grünen Tisch und die CEOs ihre behütende Vorstandsetage verlassen, um Feedback-Schleifen zu drehen. Sie sollten sich Mikrofone schnappen und die Kunden inständig befragen. Sie sollten sich Kameras nehmen und hinter den Kunden herlaufen, um aufzuzeichnen, wie sie agieren. „**Go and see for yourself**“ nennen die Amerikaner diesen Kurs.

Der Kunde steht an oberster Stelle im Organigramm

http://www.marketing-boerse.de/Experten/details/Anne-M-Schueller

Statt über glühende Kohlen zu laufen, sollten Manager lieber nachsehen, wo es beim Kunden brennt

Für **praxisferne Führungskräfte** bedeutet dies, womöglich erstmals seit langem wieder mit Kunden von Angesicht zu Angesicht zu reden. Das ist jedenfalls sinnvoller, als in Outdoor-Camps auf Bäumen herumzuklettern oder „durch die Wüste" zu spielen. In der Wüste gibt es keine Menschen! Anstatt in Hochseilgärten den starken Kerl zu markieren, sollten Manager besser Soft-Skills trainieren. Und anstatt über glühende Kohlen zu laufen, sollten sie lieber nachsehen gehen, wo es beim Kunden brennt.

Viele Manager kennen Kunden nur noch aus Budgetbesprechungen und von Marktforschungsberichten. Doch **Hörensagen reicht nicht**. Wer wissen will, was Kunden wirklich brauchen, wie sie ticken, was sie eigentlich mögen und wie man sie zum kaufen wollen bringen kann, der gehe öfter mal raus und rede mit ihnen! Das ist **dialogisches Marketing**. „Wonach haben die Kunden denn heute gefragt", muss Standard werden im Kommunikationsrepertoire einer Führungskraft. Von Kunden kann man eine Menge lernen – vor allem, wenn sie unangenehme Dinge sagen. So können gerade die anspruchsvollen Kunden als Ideengeber und „schwierige" Kunden als Leistungstreiber nach innen genutzt werden. Unternehmen müssen täglich neu lernen, was die Kunden wollen, um in Rekordgeschwindigkeit auf Marktveränderungen zu reagieren.

Wie viel Dialog will das Unternehmen?

Vor der Frage: Wie viel Dialog will der Kunde? muss zunächst die folgende Frage geklärt werden: Wie viel Dialog will das Unternehmen – wirklich? Dabei zählt nicht, was man in wohlklingenden **Sonntagsreden**, aufwändigen Geschäftsberichten und weichgezeichneten Pressemeldungen zum Thema verlauten lässt. Vielmehr geht es darum, wie dies **von Montag bis Freitag** tatsächlich gelebt wird – und zwar aus Sicht des Kunden betrachtet. Die knappste Ressource im Unternehmen ist nicht das Kapital, sondern es sind die Führungskräfte, die kundenfokussiert denken und handeln.

Wer nicht nach den Regeln der Kunden spielt, spielt morgen nicht mehr mit

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. Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen „verkaufen" gespielt wird. Der Kunde ist der wahre Boss. Er stellt die Anforderungen und die Unternehmen führen sie aus – und zwar bitte möglichst sofort! Wer nicht nach den Regeln der Kunden spielt, spielt morgen nicht mehr mit. Denn **Geldscheine sind Stimmzettel**. Damit wählen wir, oder wir wählen ab. Wenn dem Kunden was nicht passt, bleibt sein Portemonnaie eben zu. Und er erzählt der ganzen Welt, warum!

Die so notwendige **Kundenfokussierung** kann allerdings nicht durch standardisierte Prozesse, dicke Handbücher und Betriebsanweisungen entstehen. Und auch nicht durch teure CRM-Software. Sie findet vielmehr freiwillig in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter statt. Deren Wollen lässt sich nur in Spiel-Räumen entfalten und eben nicht durch Regeln erzwingen. Feste Standards sichern zwar das Serviceniveau nach unten ab, lassen aber kaum Bewegungsfreiheit, um außer der Reihe und über

die Norm hinaus kundenfreundlich zu agieren. So erstarrt alles im Zwangskorsett der Mittelmäßigkeit. Nur: Mittelmäßigkeit will heutzutage niemand mehr kaufen. Es ist also wichtig, **Möglichkeitsräume** nach oben zu schaffen.

Dabei gilt es, sich aus der **Selbstzentrierung** zu lösen und die Bühne freizuräumen vom Ego der Manager. Ins Scheinwerferlicht gehören vielmehr die Probleme, Hoffnungen, Sehnsüchte, Wünsche und Träume der Kunden. Mit der Präzision eines Laserstrahls wird gesucht und gefunden, was beim Kunden Bleibe-Freude, Immer-wieder-Kauflust und Empfehlungsbereitschaft weckt. Alle **kundenrelevanten Geschäftsprozesse** gehören dabei auf den Prüfstand! So manche Service-Handbücher sind ja ohne einen einzigen Abgleich mit den Kunden entstanden. Tim Bosenick, Gründer der Firma Sirvaluse schätzt, dass nur 30 Prozent aller technischen Produkte vor ihrer Markteinführung auf Benutzerfreundlichkeit getestet werden. In der Folge kommt es dann zu Flopraten von über neunzig Prozent.

Bleibe-Freude, Immer-wieder-Kauflust und Empfehlungsbereitschaft wecken

Dialogische Vertriebsstrukturen

So erfordert etwa im Vertrieb die ernsthafte Hinwendung zu einer dialogischen Kundenorientierung solche Prozesse, die auf den Kunden ausgerichtet sind. Und Strukturen, die nicht nur auf **Kompetenz**, sondern auch auf **Sympathie** beruhen. Rein produktorientierte oder regional organisierte Verkaufsformationen sind nicht zielführend. Der lokale Firmensitz des Kunden oder seine Branchenzugehörigkeit kann ja wohl nicht das entscheidende Kriterium dafür sein, welcher Key-Accounter beziehungsweise Sales-Mitarbeiter der hauptsächlich aktive Kontakter ist.

Die hartnäckigen Beziehungspflege-Versuche von Menschen, die man unausstehlich findet sind dabei ganz besonders lästig. Nicht die Vertriebssteuerung, sondern der Kunde selbst sollte darüber entscheiden, wer die Betreuungsfunktion bei ihm ausfüllen darf – und wie oft man ihn auf welchem Weg kontaktieren soll.

Organisation folgt Emotion. Der Kunde bekommt den Verkäufer, den er haben will. Utopisch im Tagesgeschäft? Die überaus erfolgreiche 200 Personen starke Steuerberatungskanzlei Hübner & Hübner aus Wien macht es vor: Einem neuen Mandanten werden noch vor Beginn der Zusammenarbeit mehrere Berater vorgestellt, die alle fachlich perfekt passen. Der Klient kann sich nun den Mitarbeiter auswählen, der ihm am besten liegt. Muss er dies explizit sagen? Nicht nötig! Wenn alle am runden Tisch sitzen, reicht ganz simples Beobachten. Mit wem der Kunden am meisten spricht und wer den wohlwollendsten Blickkontakt erhält, das ist der Auserwählte.

Der Klient kann sich den Mitarbeiter auswählen, der ihm am besten liegt

Sympathie schafft Zuneigung – und damit Kaufbereitschaft. Eine gute Passung zwischen Betreuer und Kunde ist ein Segen für die Umsätze des Unternehmens. Wenn man dies nur endlich einmal messen würde! Unverträglichkeit zwischen Betreuer und Kunde wird ja leider nicht budgetiert. Und in **Kundenabwanderungsstatistiken** kommt dieser Punkt niemals vor.

Ein Dialogtreiber: das Web 2.0

Social Networks, Communities, RSS-Feeds, Bookmarks, Postings und Votings in Foren und Blogs, online-basierte Empfehlungssysteme, Linkstrukturen: Das sind Applikationen, die unter dem Begriff **Web 2.0** zusammengefasst werden. Sie haben das Internet zu einer Spielwiese für alle möglichen Formen eines wahrhaft dialogischen Marketing gemacht. Unaufhaltsam werden die Werte, für die das Web 2.0 heute steht, wichtiger:

➤ Miteinander und Interaktion

➤ Teilen und Partizipation

➤ Transparenz und Wahrhaftigkeit

➤ Kreativität und Schnelligkeit

➤ einen Beitrag leisten und helfen wollen

Sie prägen unseren neuen Lebens-, Kauf- und Arbeitsstil, und halten damit auch Einzug in das unternehmerische Miteinander. „Die starken Partizipationsenergien des Web 2.0 sind längst keine isolierten Medienphänomene mehr, sondern verändern Wirtschaft und Gesellschaft", schreibt Andreas Haderlein in seinem Trenddossier. Ein **basisdemokratischer Paradigmenwechsel** ist dies, der jenseits der lauten Managementmoden auf eher leisen Sohlen daherkam. Nun ist er da.

Live-Videos zeigen, wie es einem als Kunde im Laden, Restaurant oder im Hotel erging

Das Web 2.0 macht Kunden zu produzierenden und publizierenden Marktteilnehmern mit hoher Wirksamkeit. So ermöglicht Mobile Life Blogging Berichterstattung via Handy in Echtzeit rund um den Globus. Und schon gibt es Techniken, mit denen jeder Laie Bewegt-Bilder live ins Internet schicken kann. So kann die ganze Welt zusehen, wie es einem als Kunde im Handel, im Hotel oder sonstwo erging. Wer immer noch die daraus resultierende **Marktmacht des Kunden** ignoriert, spielt morgen nicht mehr mit. Demzufolge gilt es nun, von der Unternehmensspitze weg die internen Prozesse mit den Kunden gemeinsam zu organisieren. Sie einseitig zu berieseln oder ihnen zwangsweise das aufzudrücken, was das Unternehmen für gut und richtig hielt, das ist vorbei. Der treudoofe Kunde war gestern. Willkommen im **Zeitalter der Partizipation**.

Kundenfreundliche Unternehmen kooperieren mit ihren Kunden und binden sie aktiv 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 einbezieht. Schon bald werden wir wohl **nicht mehr von CRM, sondern von CMR**, also von Customer Managed Relationships sprechen. Das sagt Jacquelyn Thomas, Professorin für integrierte Marketingkommunikation an der US-amerikanischen Northwestern University. Die Kunden werden fortan die Beziehung führen.

Vom passiven Nutzer zum aktiven Mitmacher

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, Ideen-Camps und 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 hundert 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 diejenigen, 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 CEO 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 (Quelle: Connected Marketing).

Die „Weisheit der Vielen“ nutzen

Bei Kunden schlummert das bislang am wenigsten genutzte **Kreativpotenzial**. Wer die Kunden aktiv in seine Innovationsprozesse einbindet, erhält automatisch bessere Lösungen. So wurde, wie hinlänglich bekannt, durch die „Weisheit der Vielen“ (James Surowiecki) innerhalb von nur fünf Jahren unter dem Namen Wikipedia 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. Fünfzig Prozent aller Innovationen sollen, so P&G CEO Alan G. Lafley, von außerhalb des Unternehmens kommen. Bei IBM werden laut einer internen Studie aus dem Jahr 2006 bereits 39 Prozent aller Ideen von Kunden beigesteuert, 41 Prozent kommen von den Mitarbeitern.

Gerne verhelfen Kunden mit freiwillig zugesteuerten Ideen den Unternehmen zum Erfolg

Wenn dies alles funktioniert, dann stellt sich jedem 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. Wer konsumieren oder investieren will, glaubt eher den Botschaften seiner Freunde oder dem Bericht eines anonymen Bloggers, als den oft trügerischen Hochglanzbroschüren von Herstellern und Anbietern am Markt. Und: Das Neukunden-Gewinnen ist leicht, wenn man viele Empfehler hat.

Angenommen, Sie wären bei uns Marketingleiter, was würden Sie schleunigst ändern?

Anstatt noch länger in den **Datenfriedhöfen** ihrer CRM-Programme nach Erfolgsrezepten zu suchen, nehmen Unternehmen 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?" Und fragen Sie das gleiche die Mitarbeiter. Das beste Kundenwissen sitzt oft an den Rändern einer Organisation – und dort in erster Linie bei den stillen, lieben und netten Leuten. Denn wenn Kunden ihren Unmut äußern, dann tun sie es vor allem bei diesen.

Statt üblicher Fragebogen: Fokussierende Fragen stellen

Fokus heißt Brennpunkt. Mit fokussierenden Fragen bringen Sie die wahren Beweggründe Ihres Gesprächspartners am schnellsten auf den Punkt: unmittelbar, ungefiltert und bisweilen schonungslos. Mithilfe fokussierender Fragen werden einem nämlich die erfolgskritischen **Wünsche in Echtzeit auf dem Silbertablett** serviert. Sie eignen sich in der Neukunden-Akquise ebenso wie im Bestandskunden-Kontakt. Sie sind vor allem dann nützlich, wenn wenig Zeit für ein ausführliches Gespräch ist – und wer hat heute noch Zeit? Sie machen schnell und flexibel. Sie helfen, ruckzuck den Kern der Sache zu treffen, um danach prompt reagieren zu können.

Fokussierende Fragen ergänzen klassische Kundenbefragungen nicht nur, sie können diese in vielen Fällen sogar ersetzen. Alles was Sie brauchen: die **richtige Fragetechnik** – und ein wenig **Mut**. So sparen Sie sich eine Menge Kosten für langwierige Marktforschung und vermeiden Fehlentscheidungen am grünen Tisch. Und vor allem: Sie werden schnell! Notwendige Veränderungen können sofort angestoßen werden. Denn Kunden warten heute nicht mehr geduldig, bis Unternehmen umständlich in die Gänge kommen. Sie ziehen dann einfach weiter.

So kann bei jedem **Kundenkontakt** wie auch am Ende eines Telefonats, sofern der Gesprächspartner keinen Zeitdruck signalisiert, immer eine der folgenden Fragen stehen. Diese wird am besten eingeleitet mit: Ach übrigens …

- ➤ Was ist für Sie eigentlich der wichtigste Grund, bei uns zu kaufen?
- ➤ Was ist für Sie eigentlich der wichtigste Grund, uns die Treue zu halten?
- ➤ Was wäre für Sie das vorrangigste, das wir schnellstmöglich ändern/verbessern sollten?
- ➤ Auf was könnten Sie bei uns am wenigsten verzichten?
- ➤ Wenn es eine Sache gibt, die wir in Zukunft noch ein wenig besser machen könnten, was wäre da das Wichtigste für Sie?
- ➤ Wenn es eine Sache gibt, die Sie bei uns in der Vergangenheit ganz besonders gestört hat, was war da das Störendste für Sie?
- ➤ Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns garantiert weiterempfehlen könnten, was wäre dann das empfehlenswerteste für Sie?

Welche Antwort auch immer Sie erhalten: Hören Sie wohlwollend hin, bedanken Sie sich und wertschätzen Sie die Offenheit Ihres Gesprächspartners. Denn Sie erfahren etwas über Ihre kaufentscheidenden Pluspunkte oder über Ihre größten Schwachstellen – aus Sicht des Kunden betrachtet, und die allein zählt. Vor allem aber: Verändern Sie was. Wer sich daran gewöhnt, fokussierende Fragen zu stellen, macht seine Kunden zu **Innovationstreibern** des Unternehmens.

Hören Sie wohlwollend hin, bedanken Sie sich und wertschätzen Sie die Offenheit

„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: Im Internet tippen Kunden 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 in Bewertungsportale 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. Inzwischen gibt es jede Menge Tools zum Opinion-Monitoring von Mundpropaganda im Internet, die Konsumentenäußerungen zu Marken und Consumer-Themen systematisch auswerten.

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 etwa Microsoft kostenlose Beta-Versionen in den Markt, gut 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. Die Deutsche Post lässt Kunden ihre eigenen Briefmarken gestalten. Das Hotel Haus Hirt im österreichischen Bad Gastein bezieht Gäste in die Weiterentwicklung des Betriebs mit ein. Ein anderes Hotel beteiligte seine Gäste in der Startphase aktiv am Auffinden von Mängeln und verschenkte dafür Gratisübernachtungen.

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 hat SAP beispielsweise mit der DSAG-Community eine Non-Profit-Organisation geschaffen, die Usern und SAP-Partnern einen freien Austausch von Rat und Hilfe ermöglicht.

Kunden werden zu Logo-Werbeträgern, drehen Werbefilme, gestalten Anzeigen und komponieren

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 Mundpropagandisten neue Produkte in den Markt. Agenturen wie TRND haben inzwischen zig tausend so genannter „Buzzer" (to buzz = summen) in ihrer Datenbank. Sie bringen vorgegebene Produkte zwar gezielt, aber dennoch zwanglos in ihrem Umfeld ins Gespräch. 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" beziehungsweise „Streetchecker" unterwegs. In Foren und Blogs machen sich mehr oder weniger professionell agierende Amateur-Berichterstatter breit. So hat sich ein eigenständiges journalistisches Format entwickelt. Und 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 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. Wer sich unter www.legofactory.com registrieren lässt, erhält sogar einen virtuellen Mitarbeiterausweis.

Das Ergebnis wahrer Kundendialogisierung

Die meisten **Dialog-Marketer** wollen von Kunden nur das hören, was ihren eigenen Interessen dient: Auskünfte über deren persönliche Vorlieben zum Beispiel. Mit dem Ziel, sie dann noch besser zumüllen zu können. Wenn man Menschen allerdings zeigt, dass man sich für ihre Meinung wirklich interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen und seinen Angeboten 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 an der Entwicklung beteiligt werden

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**. Es findet ganz ohne die Unternehmen statt – und es boomt.

Literatur

Kirby J., Mardsen P.: Connected Marketing. – Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.

Surowiecki J.: Die Weisheit der Vielen. – Goldmann, München, 2007.

Schüller A.-M.: Kundennähe in der Chefetage. – Orell Füssli, Zürich, 2008.

Schüller A.-M. Fuchs G.: Total Loyalty Marketing. – Gabler, Wiesbaden, 4. aktual. Aufl., 2007.

Schüller A.-M.: Zukunftstrend Empfehlungsmarketing. – Business Village, 2. erw. und aktual. Aufl., Göttingen, 2008.

Tapscott D., Williams A.-D.: Wikinomics. – Hanser, München, 2007.