

# Alle führen Jahresgespräche. Und wer spricht mit dem Kunden?

von Klaus Brandmeyer



Dr. Klaus Brandmeyer

**04. Januar 2006. Der Zentraleinkäufer des Discounters empfängt seinen größten Kosmetiklieferanten zum Jahresgespräch. Er schüttet dem Vertriebsdirektor sein Herz darüber aus, wie schlecht er im abgelaufenen Jahr behandelt worden sei und lässt sich die erlittene Unbill mit einer halben Million Euro vergüten. Ein Hersteller empfängt seinen Zulieferer und schüttet ihm sein Herz aus. Er klagt über den Preiskrieg und presst ihm noch einmal einen Nachlass ab. Wer immer mit wem geschäftlich zu tun hat und über eine Fortsetzung der Beziehung nachdenkt, sucht das Gespräch auf höchster Ebene.**

Nur mit dem Kunden, mit dem Endkunden, der mitunter auch als „Letztverbraucher“ abqualifiziert wird, spricht keiner – zumindest keiner der in der Firma wichtig ist. Was hat ihm gefallen; was kritisiert er; hat er Anregungen, wie man es besser machen könnte; will er auch im nächsten Jahr Produkte dieser Firma kaufen oder ihren Service in Anspruch nehmen; oder ist er schon in Richtung Konkurrenz unterwegs? In den Terminplänen der Macher sind Jahresgespräche mit Letztverbrauchern nicht vorgesehen. Es mag auch daran liegen, dass man seit langem die Händler, die Absatzmittler als „Kunden“ einstuft. Mit solcher Art von Kundenorientierung gerät der „Endkunde“ von vornherein aus dem Blick.

Ihn auszuklammern aus dem Jahres-Resümee ist nicht ganz ungefährlich. Denn dieser Kunde ist schließlich derjenige, der alles bezahlen soll. Er soll mit seinem Geld den Wertschöpfungsprozess hinter dem fertigen Produkt finanzieren; er soll sogar noch etwas drauflegen, damit für Innovationen und Expansionspläne genügend Geld da ist, und auch die Eigentümer nicht darben müssen. Zusammengenommen sollen die Kunden – etwas altmodisch auch „Kundschaft“ genannt – den Umsatz bringen, auf dem der Plan für das nächste Jahr beruht. Das allein wäre schon ein Grund, sich zum Jahreswechsel mit ihm zu besprechen.

Weniger offenkundig ist ein zweiter Grund: Der Kunde finanziert nicht nur das Unternehmen, er ist auch derjenige, der mit seinen Urteilen und seiner Meinung andere Menschen, potentielle Kunden beeinflusst, im Guten wie im Schlechten. Eine einzelne dezidierte Äußerung seinerseits kann mehr bewirken als jede Werbung, im Guten wie im Schlechten. Die Kunden sind es auch, die mit ihrem Denken, Reden und Handeln dafür sorgen, dass die positiven wie die negativen Vorurteile über eine Marke oder eine Firma auf die nachfolgenden Generationen, also auf die nächste Kundengeneration übertragen werden. Denn dies geschieht – wie der Verhaltensforscher Wolfgang Wickler erklärt – nicht durch Zeugung, sondern durch eine Art von Überzeugung; setzt also eine Überzeugung voraus, die sich nicht über die Chromosomen vermittelt.

Wer jetzt immer noch nicht zum Hörer greift, um Gesprächstermine mit seinen Kunden zu verabreden, dem sei drittens vergegenwärtigt, dass die Kundschaft letztlich auch für die Ausrichtung einer Marke oder eines Unternehmens von maßgeblicher Bedeutung ist. Denn das Management ist in erster Linie verpflichtet, die Erwartungen, die die Firma dank ihrer Leistungsgeschichte aufgebaut hat, jeden Tag neu zu erfüllen. So bindet die Kundschaft die Firma. In elektrisierendem Gegensatz zu dieser Gebundenheit einer Produkt- oder Firmenmarke steht jedoch die Tatsache, dass auf der anderen Seite ein ungebundenes Individuum steht. Während die Beziehungen zu allen anderen Teilsystemen des Markenherstellers, ob Lieferanten, Mitarbeiter, Dienstleister, Absatzmittler, Banken oder Eigentümer, durch irgendwelche Verträge geregelt sind, gibt es auf Seiten der Kunden keine verpflichtenden Verabredungen dieser Art. Er darf sich im Prinzip jeden Tag anders entscheiden und fremdgehen, wann er will. Diese elementare Schnittstelle des Markensystems ist im herkömmlichen Sinne nicht verbindlich geregelt.

Unternehmen, denen ob dieser Vorstellung unbehaglich zumute ist, schicken ihre Manager einmal jährlich an die „Front“, setzen sie also ungeschützt ihren Kunden aus. Bei McDonald's beispielsweise geschieht das am Kroc-Day (benannt nach dem Unternehmensgründer); bei einer deutschen Mineralölfirma müssen Schreibtischtäter aus der Zentrale für einige Tage an die Tankstelle, um Scheiben zu wischen und Fragen nach der Toilette zu beantworten. Bei Procter & Gamble wurde seinerzeit den Marketing-Managern in einem „Consumer Closeness Programm“ empfohlen, über ihre Produkt- und Werbemaßnahmen persönlich mit den Verbrauchern zu sprechen. Getreu dem Motto von Otto Gerstenberg, dem Mathematiker und Mitbegründer der Victoria Versicherung, welches noch heute das Foyer des Unternehmens schmückt: „Gehe hinaus in die Welt und sprich mit jedem.“ Auch wenn es nur drei oder vier Gespräche werden sollten – Sie werden sehen, es lohnt sich.

Dr. Klaus Brandmeyer ist Geschäftsführer der **Brandmeyer-Markenberatung**.

eingestellt am 4. Januar 2006