

Die ultimative Frage

Fred Reichheld, Franz-Josef Seidensticker

Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und
profitablem Wachstum

ISBN 3-446-40701-4

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40701-4> sowie im Buchhandel

TEIL 1

**Das Erfolgsgeheimnis
der ultimativen Frage**

1 Schlechte Gewinne, gute Gewinne und die ultimative Frage

Viel zu viele Unternehmen können heutzutage nicht zwischen guten und schlechten Gewinnen unterscheiden. Sie generieren schlechte Gewinne, und das hat verheerende Konsequenzen. Solche Gewinne ersticken nämlich die besten Chancen für wahres Wachstum, also Wachstum, welches sowohl profitabel als auch nachhaltig ist. Sie schädigen den Ruf des Unternehmens. Durch die Jagd nach schlechten Gewinnen werden Kunden vor den Kopf gestoßen und Beschäftigte demoralisiert.

Unternehmen, die der Verlockung schlechter Gewinne nachgeben, sind zudem dem Wettbewerb ausgeliefert. Jene Unternehmen aber, die dieser Verlockung widerstehen, haben alle Vorteile in ihrer Hand und nutzen sie auch. Haben Sie sich nie gefragt, wieso Enterprise Rent-A-Car sich gegen große, gut etablierte Konkurrenten durchsetzen und in seiner Branche die Nummer eins werden konnte? Wie Southwest Airlines und JetBlue Airways den alten Fluggesellschaften so leicht Marktanteile abnehmen konnten oder wie Vanguard bei den offenen Investmentfonds an die Spitze gelangen konnte? Die Antwort lautet: Diese Unternehmen lehnten schlechte Gewinne einfach ab, und das brachte ihnen enorme Umsatzsteigerungen und einen sehr guten Ruf.

Die Folgen von schlechten Gewinnen müssen nicht nur die betreffenden Unternehmen zahlen. Schlechte Gewinne führen auch Investoren bei der Unternehmensbewertung in die Irre. Es werden dann fragliche Investitionsentscheidungen getroffen, die unserer Wirtschaft insgesamt schaden. Außerdem beeinträchtigen schlechte Gewinne das Ansehen der Wirtschaft in der Gesellschaft. Sie untergraben das Vertrauen der Kunden, sodass Forderungen nach strengeren Vorschriften und einer stärkeren Regulierung laut werden. Solange noch Unternehmen auf schlechte Gewinne aus sind, bleiben laute Rufe nach einer besseren Wirtschaftsethik Schall und Rauch. Unternehmen können nur dann wirklich nach der Goldenen Regel leben – andere so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte –, wenn sie auf schlechte Gewinne ganz verzichten.

Nun fragen Sie sich wahrscheinlich, wie *Gewinne*, das Non-plusultra in der Welt des Unternehmertums, überhaupt schlecht sein können. Ist denn (solange es sich nicht um wirklichen Betrug handelt) nicht jeder Euro, der verdient wird, genauso gut wie alle anderen? Buchhalter können den Unterschied zwischen guten und schlechten Gewinnen jedenfalls nicht ausmachen, da sie in der Erfolgsrechnung alle gleich aussehen.

Obwohl schlechte Gewinne in der Bilanz nicht sichtbar werden, kann man sie doch leicht erkennen: Sie werden auf Kosten der Kundenbeziehung verdient. Schlechte Gewinne entstehen immer dann, wenn der Kunde sich getäuscht, unfair behandelt, ignoriert oder unter Druck gesetzt fühlt; wenn die Preisgestaltung ungerecht oder irreführend ist; wenn Unternehmen Geld sparen, indem sie Kunden ein miserables Erlebnis bereiten. Die Unternehmen entziehen dem Kunden Wert, statt für ihn Wert zu schaffen. Wenn Vertriebsmitarbeiter vertrauensvollen Kunden übertriebene oder ungeeignete Produkte aufdrängen, erzeugen sie schlechte Gewinne. Wenn Kunden durch eine absichtlich komplizierte Preisgestaltung dazu gebracht werden, mehr als nötig zu bezahlen, trägt das zu schlechten Gewinnen bei.

Beispiele dafür finden sich überall. So werben Finanzdienstleister gerne mit Begriffen wie *Treuhänder* und *Vertrauen* – doch wie häufig werden sie diesem Anspruch wirklich gerecht? Investmentfonds verstecken ihre häufig exorbitanten Gebühren im Kleingedruckten, sodass die Kunden gar nicht wissen, was sie bezahlen. Research-Abteilungen großer Banken veröffentlichen Unternehmensanalysen, die zu oft eher dem Interesse anderer Abteilungen Rechnung tragen, als dass sie eine unabhängige Meinung widerspiegeln, auf die Anleger sich verlassen könnten. Im Privatkundengeschäft greifen manche Banken ihren Kunden bei einer Überziehung der Kreditlinie unglaublich tief in die Tasche.

Im Gesundheitswesen sieht es auch nicht besser aus. Zu viele Krankenhäuser halten ihre Vereinbarungen mit den Versicherungsgesellschaften geheim. Zu viele Versicherungen bemühen sich nach Kräften, gerade jene auszuschließen, die den Schutz tatsächlich brauchen könnten; sollten Sie doch abgedeckt sein, werden sie Sie und Ihren Arzt mit einer wahren Flut komplizierter Formulare überschwemmen. Viele Pharmaunternehmen bezahlen Ärzte dafür,

ihre Medikamente unter die Leute zu bringen; gleichzeitig achten sie sehr darauf, dass nichts über Studien an die Öffentlichkeit dringt, laut denen ein neues Medikament, das einträglich zu werden verspricht, unwirksam oder gefährlich sein könnte. Und viele Krankenkassen versprechen eine Absicherung von der Wiege bis zum Grab, verweigern aber selbst bei Maßnahmen, die ihre eigenen Ärzte empfehlen, oft die Zahlung.

Auch Reisende haben unter unfreundlichen Taktiken zu leiden. Bei deutschen Fluggesellschaften kostet allein eine Umbuchung mindestens 50 Euro, für Übergepäck wird ein Prozent des First-Class-Preises pro Kilo verlangt. Wer so dumm ist, das Telefon im Hotel zu benutzen, muss dafür manchmal mehr zahlen als für das Zimmer. Und wenn Kunden ihren Leihwagen nicht mit vollem Tank zurückgeben, stellen die Firmen ihnen für die Auffüllung oft mehr als das Doppelte des Marktpreises in Rechnung.

Manchmal müssen Kunden einfach zu dem Schluss kommen, dass viele Manager nachts wach liegen und sich neue Praktiken ausdenken, um ihnen das Geld aus der Tasche zu ziehen. Die meisten Fluggesellschaften ändern ihre Preise hundertmal am Tag, so dass niemand den »wirklichen« Flugpreis kennen kann. Banken entwickeln Algorithmen, durch die die höchsten Schecks und Abbuchungen morgens zuerst bearbeitet werden, sodass mehr Kontoinhabern Überziehungsinsen berechnet werden können. Viele Mobilfunkanbieter haben raffinierte Preissysteme entwickelt, um Kunden dazu zu verführen, ihre Freiminuten zu verschwenden oder sich enorme Überziehungsgebühren einzuhandeln.

Ironischerweise bekommen die besten Kunden oft die schlechtesten Konditionen. Falls Sie ein geduldiger, loyaler Kunde Ihrer Telefongesellschaft, Ihres Mobilfunkanbieters und Ihres Internet-Providers sind, zahlen Sie wahrscheinlich mehr als sprunghafte Kunden, die ihren Vertrag erst später abgeschlossen haben. Vermutlich zahlen Sie ohnehin mehr, als Sie müssten, da Sie nichts von einem Spezialpaket wussten, das günstiger für Sie gewesen wäre. Kunden, die auf ihrer Rechnung einen Extraposten von vielleicht 20 Euro für SMS entdecken, müssen nicht selten feststellen, dass sie für nur fünf Euro im Monat unbegrenzte SMS-Versendung bekommen hätten – wenn sie danach gefragt hätten.

Wie schlechte Gewinne Wachstum behindern

Der Schaden, den schlechte Gewinne anrichten, geht zu einem großen Teil von den *Kritikern* aus, die sie erzeugen. Kritiker sind Kunden, die sich von einem Unternehmen schlecht behandelt fühlen – so schlecht, dass sie dort weniger kaufen, zur Konkurrenz wechseln, falls das möglich ist, und andere vor dem betreffenden Unternehmen warnen.

Kritiker tauchen nie in der Bilanz auf, kosten Unternehmen aber viel mehr als die meisten Passiva, die mit den traditionellen Buchführungsmethoden so sorgfältig erfasst werden. Kunden, die sich ignoriert oder schlecht behandelt fühlen, finden Wege, es dem Unternehmen heimzuzahlen. Sie treiben die Service-Kosten in die Höhe, indem sie ständig Probleme melden. Sie demoralisieren die Mitarbeiter mit Kundeninteraktion durch ihre Beschwerden und Forderungen. Sie schimpfen und nörgeln gegenüber ihren Freunden, Verwandten, Kollegen und Bekannten – sie beschwerten sich bei jedem, der bereit ist, ihnen zuzuhören, manchmal auch bei Journalisten, den Behörden und dem Gesetzgeber. Kritiker schädigen den Ruf des Unternehmens und beeinträchtigen seine Fähigkeit, sich die besten Leute und Kunden zu sichern. Negative Mundpropaganda verbreitet sich ja inzwischen über ein globales System. Früher galt als akzeptierte Regel, dass jeder unzufriedene Kunde zehn Freunden sein Leid klagte. Heute kann ein Kritiker über das Internet 10 000 »Freunden« von seinen Erfahrungen erzählen.

Schlechte Gewinne – und die dadurch erzeugten Kritiker – würgen das Wachstum der Unternehmen ab. Wie können Sie neue Kunden gewinnen, wenn viele der bisherigen über Sie herziehen? Wenn sich viele Ihrer Kunden schlecht behandelt fühlen, wie wollen Sie sie dann überreden, mehr bei Ihnen zu kaufen? In der letzten Zeit sind die Abwanderungsraten in vielen Branchen – Handys, Kreditkarten, Zeitungen und Kabelfernsehen – so stark gestiegen, dass ein typisches Unternehmen in nicht einmal drei Jahren die Hälfte seiner Neukunden wieder verliert. Viele Fluggesellschaften haben ihre Kunden so verärgert, dass diese sich nach einer Alternative sehnen. Eine Zeit lang beherrschte US Airways den Markt der Flüge von und nach Philadelphia. Man verlangte hohe Preise und bot nur einen mäßigen Service, doch diese Routen waren ausge-

sprochen profitabel. Dann stieg Southwest Airlines in den Markt ein, und zwar mit niedrigeren Preisen. Obwohl US Airways nachzog, liefen die Flugreisenden in Scharen zu Southwest über – sie hatten einfach die Nase voll.

Wahres Wachstum ist heutzutage schwer zu finden. Wie schwer? Eine neue Studie von Bain & Company ergab, dass in den zehn Jahren von 1994 bis 2004 lediglich 22 Prozent der großen Unternehmen auf der ganzen Welt ein reales, nachhaltiges Wachstum von mindestens fünf Prozent jährlich erreichten.¹ Es dürfte kein Zufall sein, dass so viele Unternehmen gleichzeitig Schwierigkeiten haben, zu wachsen, und süchtig nach schlechten Gewinnen sind. Um eine andere Metapher zu benutzen: Bei der kurzfristigen Gewinnerzielung spielen viele Manager auf Champions-League-Niveau – wenn es aber um nachhaltiges Wachstum geht, erreichen sie nicht einmal Kreisliga-Standard.

Natürlich können Unternehmen sich immer Wachstum erkaufen. Sie können ihre Mitarbeiter zu aggressivem Verkaufen anhalten und jenen, denen das gelingt, lukrative Provisionen zahlen. Sie können hohe Rabatte bieten, vorübergehende Preissenkungen, Sonderaktionen oder eine kostenlose Finanzierung. Sie können massiv für ihre Produkte oder Dienstleistungen werben. Und sie können andere Firmen übernehmen.

Durch all das lässt sich der Umsatz möglicherweise tatsächlich in die Höhe treiben, aber immer nur für einen begrenzten Zeitraum. Diese Erfahrung musste auch America Online (AOL), das im März 1992 erfolgreich an die Börse ging, im Heimatmarkt USA machen. Statt das neue Geld für Service- und Qualitätsverbesserungen einzusetzen, bombardierte das Unternehmen lieber das ganze Land mit kostenlosen Disketten. Man fand sie in Zeitschriften, als Beigabe zur Bordverpflegung im Flugzeug und an den Kassen der verschie-

¹ Bei der Studie von Bain wurden alle 2780 Unternehmen in den G-7-Ländern untersucht, die einen Jahresumsatz von über 500 Millionen US-Dollar erzielen. Sie ergab, dass lediglich 22 Prozent sowohl ihren Umsatz als auch ihren Gewinn um mindestens fünf Prozent (inflationsbereinigt) steigern und gleichzeitig ihre Kapitalkosten decken konnten. Wird der Faktor »Erwirtschaftung der Kapitalkosten« eliminiert, erhöht der Prozentsatz sich auf 29 Prozent. Wahres Wachstum setzt jedoch voraus, dass die Erträge die Höhe der Kapitalkosten erreichen oder übersteigen. Wenn die Erträge nicht über dieser Schwelle liegen, bedeutet Wachstum nämlich nur, dass das Geld der Investoren für das nicht nachhaltige Erkaufen nomineller Umsätze verschwendet wird.

densten Läden und Kaufhäuser. Die Kampagne schien ein Erfolg zu sein – die Zahl der Kunden stieg rasch –, doch der Strom der neuen Nutzer sprengte die Kapazitäten von AOL. Das Unternehmen erwarb sich bald den Spitznamen »America on Hold« (etwa: »Amerika in der Warteschleife«) und erzeugte ein wahres Heer von Kritikern. Ein Blackout im Sommer 1996, der einen ganzen Tag lang anhielt – und sich zudem nur als erste von zahlreichen Störungen in jener Zeit erwies –, führte zu bissigen Schlagzeilen und Verärgerung bei Millionen von AOL-Nutzern. Die Abwanderungsrate stieg auf sechs Prozent im Monat (also auf 72 Prozent im Jahr!). Um die laufenden Gewinne dennoch zu steigern, wollte das Management die Erträge aus der Werbung erhöhen. Man begann, die Kunden mit Pop-up-Anzeigen zu überschwemmen. Die Zahl der AOL-Kunden erreichte ihren Höchststand, 35 Millionen. Doch dann begannen die Kritiker, das Wachstum zu bremsen.

2002 zeigten Umfragen, dass erschreckend viele AOL-Kunden Kritiker waren: 42 Prozent! Das Unternehmen verlor nicht nur Kunden an das aufkommende Breitband, sondern auch Marktanteile an die Internet-Konkurrenten MSN und Earthlink. AOL versucht noch heute, seinen ramponierten Ruf durch Werbung und »Bestechung« der Kunden in Form von Sonderaktionen wieder aufzupolieren. Obwohl man die Strategie geändert hat und sich jetzt bemüht, ein Free-Content-Provider zu werden (eher wie Yahoo! und Google) und sich zu einem großen Teil durch Werbung zu finanzieren, werden die Erfolgchancen durch Millionen lautstarker Kritiker stark beeinträchtigt. Randall Stross von der *New York Times* schrieb im September 2005: »Die Kultur von AOL hat sich schon seit langem daran gewöhnt, ihre Energie darauf zu konzentrieren, abwanderungswillige Kunden zu knebeln.«²

Bei vielen anderen Unternehmen sieht es nicht besser aus. Sich Wachstum zu erkaufen ist teuer. Es erzeugt meist einen Gewinndruck, durch den die Sucht nach schlechten Gewinnen noch schlimmer wird. So stammt bei amerikanischen Privatkundenbanken jetzt ein volles Drittel der in den Bilanzen ausgewiesenen Gewinne aus Überziehungszinsen und Strafgebühren. Ein Mobilfunkanbieter

² Randall Stross, »Why Time Warner Has Fallen in Love with AOL, Again«, *New York Times*, 25. September 2005.

ter hat errechnet, dass seine Gewinne um 40 Prozent sinken würden, wenn man die Kunden proaktiv in das für sie jeweils beste Tarifpaket migrieren würde. Die Sucht nach schlechten Gewinnen demotiviert die Beschäftigten, verringert die Chancen für wahres Wachstum und beschleunigt eine destruktive Spirale. Kunden haben etwas gegen schlechte Gewinne – und auch Investoren sollten sie ablehnen, denn sie unterlaufen die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Wie alle Süchtigen haben Unternehmen, die von schlechten Gewinnen abhängig sind, keine Zukunft, solange sie sich nicht aus ihrer Sucht lösen können.

Die Alternative: Mit guten Gewinnen Wachstum fördern

Es geht auch anders! Manche Unternehmen wachsen, weil sie gelernt haben, zwischen schlechten und guten Gewinnen zu unterscheiden und ihre Anstrengungen auf gute Gewinne zu konzentrieren.

Gute Gewinne unterscheiden sich grundlegend von schlechten. Während schlechte Gewinne auf Kosten der Kunden gehen, werden gute unter deren enthusiastischer Mitwirkung gemacht. Gute Gewinne erwirtschaftet ein Unternehmen dann, wenn es seine Kunden so begeistert, dass sie gern wiederkommen und auch ihre Freunde und Kollegen mitbringen. Solche Kunden werden im Grunde Bestandteil der Marketing-Abteilung; sie kaufen nicht nur selbst mehr bei dem betreffenden Unternehmen, sondern liefern auch begeisterte Empfehlungen. Sie werden *Promotoren*. Unternehmen, die ihre Sucht nach schlechten Gewinnen bekämpfen wollen, müssen sich den Aufbau von qualitativ hochwertigen Beziehungen zum Ziel setzen – von Beziehungen, die Promotoren erzeugen, gute Gewinne bringen und das Wachstum antreiben.

Die Vanguard Group liefert bei den offenen Investmentfonds ein überzeugendes Beispiel für den Unterschied zwischen schlechten und guten Gewinnen. Vor gar nicht langer Zeit *senkte* man die Preise für jene Kunden, die kurz zuvor große Investitionen getätigt hatten oder über längere Zeit gesunde Finanzen vorweisen konnten, um ein ganzes Drittel. Die Topmanager bei Vanguard hatten

nämlich gemerkt, dass sie ihren besten Kunden versehentlich zu viel Geld abverlangt und damit letztlich die Neukunden begünstigt hatten. Viele Unternehmen würden das wohl als geschickte Wachstumsmethode betrachten. Nach Ansicht von Vanguard aber waren diese schlechten Gewinne nicht nur unethisch, sondern auch wirtschaftlich gesehen nachteilig. Als man das Unrecht wieder gut machte, waren die Kernkunden so begeistert, dass sie ihre Beteiligungen erhöhten und Vanguard wärmstens weiterempfahlen. Das brachte Vanguard einen enormen Wachstumsschub und die Führung bei den offenen Investmentfonds. Auch viele andere Unternehmen streben gute Gewinne an. Hier ein paar Beispiele:

Amazon könnte es sich unschwer leisten, mehr zu werben als bisher; man steckt das Geld aber lieber in eine kostenfreie Lieferung, niedrigere Preise und Verbesserungen beim Service. Der Gründer und CEO Jeff Bezos sagt dazu: »Wenn man den Kunden eine großartige Einkaufserfahrung verschafft, erzählen sie das untereinander weiter.«³

Southwest Airlines verlangt für Stornierungen keine Gebühren; man bietet den Passagieren vielmehr einen Gutschein an, den sie innerhalb der nächsten zwölf Monate einlösen können. Außerdem hat die Fluggesellschaft die hochkomplizierte segmentierte Preisgestaltungsstruktur der Branche durch ein transparentes zweigliedriges System ersetzt. Heute fliegen im Inland mehr Passagiere mit Southwest als mit irgendeinem der nationalen Konkurrenten, und die Marktkapitalisierung ist größer als die der gesamten restlichen Branche.

Costco, Loyalitätsführer bei den US-amerikanischen Warenhäusern, stieg in nicht einmal 20 Jahren vom Start-up-Unternehmen in die *Fortune* 50 auf, obwohl man kaum etwas für Werbung und Marketing ausgab. Die Kundenbindung ist so stark, dass Costco sich bei seinem Wachstum auf positive Mundpropaganda verlassen kann.

³ »Online Extra: Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power«, *BusinessWeek Online*, 2. August 2004.

In Deutschland macht Toyota gegenüber den etablierten europäischen Automobilbauern seit Jahren Boden gut. Treiber für das Wachstum ist in erster Linie eine hervorragende Produktqualität, aber auch ein exzellenter Service, wenn doch Reparaturen notwendig sein sollten. Die Loyalität der Toyota-Kunden wird nur durch Porsche-Kunden noch übertroffen.

In der Internet-Branche bildet das rasante Wachstum von eBay einen bemerkenswerten Gegensatz zu dem negativen Verlauf bei AOL. Auf der Website von eBay steht:

eBay ist eine Gemeinschaft, die alle ihre Mitglieder zu offener und ehrlicher Kommunikation auffordert. Unsere Gemeinschaft wird von fünf grundlegenden Werten geleitet:

- *Wir glauben grundsätzlich an das Gute im Menschen.*
- *Wir sind überzeugt davon, dass jeder etwas Wertvolles beizutragen hat.*
- *Wir glauben, dass ein ehrliches, offenes Umfeld das Beste aus den Menschen herausholen kann.*
- *Wir behandeln und respektieren jeden als einzigartiges Individuum.*
- *Wir ermutigen Sie, andere so zu behandeln, wie Sie selbst behandelt werden möchten.*

eBay hat sich diesen Prinzipien verpflichtet. Wir sind der Meinung, dass die Mitglieder der Gemeinschaft sich ebenfalls an diese Prinzipien halten sollten, sei es beim Kaufen, beim Verkaufen oder beim Chatten mit Freunden.⁴

Natürlich kann jeder edle Prinzipien auf seiner Website oder in einer Anwerbungsbrochüre aufführen. eBay hat jedoch Möglichkeiten gefunden, diese Prinzipien in tägliche Prioritäten und Entscheidungen zu übersetzen. Daher sind heute über 70 Prozent seiner Kunden Promotoren – trotz der umstrittenen Preiserhöhungen

⁴ Siehe die Website von eBay: <http://pages.ebay.de/help/newtoebay/values.html>, Zugriff 6. Januar 2006.

Anfang 2005. Mehr als die Hälfte der Neukunden verdankt man Empfehlungen, und das bringt vielfältige wirtschaftliche Vorteile im gesamten Geschäft. Wie Costco setzt auch eBay mehr auf Mundpropaganda als auf Werbung und traditionelles Marketing. Man hat festgestellt, dass bei Kunden, die auf Empfehlungen hin kommen, der Service weniger kostet. Ihnen hat nämlich bereits ein Promotor erklärt, wie die Website funktioniert, und sie haben gewöhnlich Freunde, die ihnen bei der Lösung von Problemen helfen, sodass sie sich nicht an die Service-Mitarbeiter von eBay wenden müssen. Außerdem hat man bei eBay gelernt, sich die Kreativität einer ganzen Online-Gemeinschaft zu erschließen, nicht nur die der eigenen Beschäftigten. Die Mitglieder der Gemeinschaft werden aufgefordert, auf Bereiche hinzuweisen, in denen eBay sich ihrer Ansicht nach nicht an seine Prinzipien hält, und darüber nachzudenken, wie man den Kunden noch bessere Dienste anbieten kann. Und sie werden gebeten, sich nach jeder Transaktion gegenseitig zu bewerten. Die Ergebnisse werden dann ins Netz gestellt, sodass sich jeder einen Ruf erwerben kann, der nicht auf PR oder geschicktem Marketing beruht, sondern auf der Summe der Erfahrungen all jener Mitglieder, mit denen er Geschäfte gemacht hat. Die virtuelle Welt von eBay gleicht einer Kleinstadt: Ein guter Name ist hier wie dort Voraussetzung für Erfolg.

Der traditionellen Auffassung zufolge sollten Unternehmen ihre Marktmacht konsolidieren und dann einen möglichst großen Nutzen aus ihren Kunden herausholen. eBay aber hat gerade das Gegenteil getan: Obwohl man den Markt der Online-Versteigerungen inzwischen beherrscht, versucht man, bei allen Entscheidungen die Bedürfnisse der Mitglieder der Gemeinschaft sowie die langfristigen Interessen der Aktionäre zu berücksichtigen. Da das Unternehmen wie eine »Community« geführt wird, kann das Management mit einem langfristigeren Horizont agieren und den Mitgliedern attraktive neue Services anbieten, ohne sich dabei zu stark von der Aktienentwicklung des nächsten Quartals abhängig zu machen. So hat man in den USA ein Gruppen-Krankenversicherungssystem für die »PowerSeller« – überwiegend kleine Händler, denen die Größenvorteile der betrieblichen Gesundheitsfürsorge versperrt bleiben – eingerichtet. eBay fördert dieses Programm, verzichtet dabei aber auf einen Gewinn.

Solche Maßnahmen sind Ausdruck einer Denkweise, die sich von der jener Unternehmen, die auf schlechte Gewinne aus sind, radikal unterscheidet. Etliche Fluggesellschaften haben ihre Marktmacht wiederholt benutzt, um die Preise anzuheben, manchmal so stark, dass man schon von Ausbeutung sprechen muss. AOL verärgerte seine Kunden nicht nur durch technische Pannen und Pop-up-Werbung, sondern auch dadurch, dass man weiter nach Minuten abrechnete und nicht bereit war, Flatrates anzubieten. Bei eBay könnte man den Gewinn mit Leichtigkeit erhöhen, wenn man die Werbeerträge steigern würde – doch dem Management ist klar, dass man dadurch den Nutzen der Website für die Mitglieder der Gemeinschaft schmälern und eventuell auch die kleinen Händler gegenüber den großen benachteiligen würde.

Die Denkweise bei eBay zeugt von großem Respekt vor der Macht der Mundpropaganda in der heutigen Wirtschaft. Da die Kritiker ein Megafon für die Verbreitung ihrer Unmutsbekundungen haben, gibt man den Promotoren eines für die Verbreitung ihrer positiven Äußerungen. Die Promotoren bringen neue Leute ins Spiel; sie loben das betreffende Unternehmen und polieren seinen Ruf auf; sie vergrößern die Vertriebsmannschaft, ohne dass dafür Kosten anfallen. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, gute Gewinne zu machen und so ein Wachstum zu erzeugen, das profitabel und nachhaltig zugleich ist. Um es noch einmal zu betonen: Genau das ist *wahres* Wachstum.

Diese Einstellung gegenüber dem Kunden läuft auf ein einfaches Rezept hinaus: den Kunden so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte. Viele Unternehmensführer benutzen sogar genau diese schlichten Worte. So sagt Pierre Omidyar, der Gründer von eBay: »Meine Mutter hat mich gelehrt, andere so zu behandeln, wie ich selbst behandelt werden möchte, und vor anderen Respekt zu haben.«⁵ Auch die folgenden Führungspersönlichkeiten berufen sich auf die Goldene Regel:

Colleen Barrett, President von Southwest Airlines: »Die Befolgung der Goldenen Regel ist ein wesentliches Element von allem, was wir tun.«

⁵ Adam Cohen, »Coffee with Pierre«, *Time*, 27. Dezember 1999.

Isadore Sharp, Gründer und CEO der Hotelgruppe Four Seasons: »Letztendlich beruht unser ganzer Erfolg auf der Einhaltung der Goldenen Regel.«

Andy Taylor, CEO von Enterprise Rent-A-Car: »Es gibt nur eine Möglichkeit, zu wachsen: Wir müssen unsere Kunden so gut behandeln, dass sie wiederkommen und ihren Freunden von uns erzählen. So möchten wir schließlich auch selbst behandelt werden, wenn wir Kunden sind. Die Befolgung der Goldenen Regel ist die Grundlage für Loyalität. Loyalität wiederum ist der Schlüssel zu profitabilem Wachstum.«

Schlechte und gute Gewinne: Wie Unternehmen den Unterschied erkennen

Loyalität ist der Schlüssel zu profitabilem Wachstum. Dieser Aussage würde wohl niemand widersprechen, doch sie wirft ebenso viele Fragen auf, wie sie beantwortet. Die meisten Unternehmen können »Loyalität« nicht einmal definieren – wie sollten sie sie da messen und managen können? Bleiben ihre Kunden aus Loyalität bei ihnen oder bloß aus Unwissenheit oder Trägheit? Werden sie durch langfristige Verträge geknebelt, aus denen sie nur zu gern aussteigen würden? Wie können Manager denn überhaupt erfahren, wie viele ihrer Kunden das Unternehmen wertschätzen und wie viele es hassen? Durch welche in der Praxis anwendbare Messgröße lassen sich gute Gewinne von schlechten unterscheiden?

Ohne systematischen Feedback-Mechanismus kann auch die Goldene Regel keine zuverlässige Grundlage für die Entscheidungsfindung sein. Wenn jemand versucht, andere so zu behandeln, wie er selbst gerne behandelt werden möchte, muss das ja nicht unbedingt so wahrgenommen werden. Topmanager lassen sich oft durch Zufriedenheitsumfragen zu der Annahme verleiten, dass ihre Performance die Schulnote Eins verdient, während die Kunden sie eher mit einer Drei benoten würden – oder gar mit einer Sechs. Manager brauchen eine harte, sachliche Messgröße, eine ehrliche Kundenmetrik, die ihnen sagt, wie gut sie *wirklich* sind.