

Bedienungs-Fehler

Produkte zu machen könnte so schön sein.
Wäre da nicht ein Störfaktor, der den ganzen Spaß verdirbt:

DER KUNDE.

Text: Wolf Lotter Collage: Sperling

1. TINNITUS

Ich höre was, was du nicht hörst.

Es ist ein leises, aber beharrliches Pfeifen im Ohr, das mal zum Summen werden kann, zum Zischen und Rauschen. Tinnitus. Das Männchen im Ohr.

Thorsten Schmidt, Betreiber der Website Argh-faktor.de, bringt es zum Klingen. Seit Jahren sammelt der Heilbronner auf seiner Seite die Geschichten so genannter Kunden, von Fachleuten gern Verbraucher genannt. Es geht um Produkte, die den Nerv des Kunden treffen – und zwar mit voller Wucht und ohne Narkose. Autos, Computer, Saftflaschen, Bügeleisen, Kaffeemaschinen, Textverarbeitungen, Uhren. Das Männchen im Ohr rotiert.

Es trägt bürgerliche Namen wie etwa Christiani oder Juhnke. Diese beiden Herrschaften kauften vor vier Jahren unter Aufbietung ihrer letzten finanziellen Reserven einen Renault Kangoo, mit Gebrauchtwagen-Garantie, versteht sich. Als die abgelaufen war, lernten die beiden, was das schöne deutsche Wort Verbraucher bedeutet: Es bezeichnet den Inhaber einer Sache, die sich verbraucht und deren Nutzen sich im Nichts auflöst, und zwar in einem Affentempo.

Die Motoraufhängung löste sich. Die Halterung des Sicherheitsgurtes fiel ins Wageninnere. Die Seilzüge der Schiebetüren und Rücksitzbank rissen. Die Airbag-Kontrollwarnleuchte ging an und nie wieder aus. Bei einer Fahrt nach Frankreich öffneten sich die Hecktüren. Crétin d'automobiles.

Renault-Fachleute in Lyon nahmen sich daraufhin der Apollo 13 in Kombiform an. Schnell war die Ursache erkannt: Technik als

solche. Beherzt zertrümmerten die Experten mit Hammer und Meißel die Steuerungseinheit der Zentralverriegelung. Von nun an blieben die Türen geschlossen.

Ein anderer Verbraucher hatte sich an heimischer Qualitätsware versucht: einem Golf IV Turbodiesel, 21 000 Euro, gekauft vor drei Jahren. Seither friert der Fahrer bitterlich, weil die Heizung seines Autos nicht richtig wärmt. Eine Vertragswerkstätte ließ das kalt – kein Fehler, beschied sie und gab eine Empfehlung ab: den Einbau einer Standheizung für ein paar tausend Euro.

Doch Verbraucher neigen zur Undankbarkeit. Sie müssten doch wissen, dass Technik nur Probleme macht. Warum sich also nicht von überflüssigem Tand trennen? Thorsten Wulfes, Verbraucher, will das nicht verstehen. Weil sich die Handygürteltasche Jet-Case von Siemens stets von allen verfügbaren Gürteln des Kunden löste, war er recht schnell Tasche samt Handy im Wert von 500 Euro los.

Schmidt könnte noch stundenlang, tagelang weitererzählen, auf Geschichten verweisen, die entnervte Verbraucher auf seine Seiten stellen, aber daraus könne man nur lernen, dass manche nichts lernen, sagt Schmidt, „das ist ja nicht neu“.

Der Mann ist selbst vom Saulus zum Paulus geworden, und deshalb ist er auch kein typischer Verbraucherschützer. Schmidt hat bei einem großen Handyhersteller als Berater im Call Center gearbeitet. Dort lernte Schmidt schnell, dass Fehler bei Produkten nicht nur passieren können, sondern auch, wie man damit umgehen soll: „Kunden beruhigen, Fehler aufnehmen, Fehler in die Statistikdatei schreiben, Kunden abwimmeln.“ Die heilige Vierfältigkeit des Customer Care Centers. >



*„Kunden beruhigen, Fehler aufnehmen, Fehler in die Statistikdatei schreiben, Kunden abwimmeln.“
Das ist die heilige Vierfältigkeit von Customer Care Centern.*

Was denn? Die offensichtlich mit Zig-Millionen-Aufwand installierten Helplines, Support-Centers, Kundenbetreuungseinheiten, Fehleranalyse-Desks der Produzenten, die allesamt systematisch und unter dem enormen persönlichen Einsatz aller Beteiligten Fehler an Produkten aufspüren und möglichst rasch aus der Welt schaffen sollen, all diese „Units“ und „Staffs“ und „Groups“ sind gar nicht interessiert, ob sich ihr Produkt vor unseren Augen oder unter unserem Hintern auflöst, und schon gar nicht, wie sie das beim nächsten Mal verhindern könnten? „Tja“, sagt Schmidt, „traurig, aber wahr. Meistens zumindest.“ Nicht mal, wenn die Klage des Kunden ans Licht kommt, auf seiner viel gelesenen Website zum Beispiel? Ist das den Herstellern auch schnurzegal? – „Ja, oft.“

Die Geschichte des inferioren Renault Kangoo zum Beispiel. Da findet sich auf Schmidts Website nur ein lapidarer Vermerk: „Kein Kommentar des Herstellers.“ Die Siemens AG hat sich gemeldet, doch, sagt Schmidt, da haben wir was, und blättert in den Seiten. Der Customer Support des Elektrokonzerns schreibt vier Monate und zwei Wochen nach dem durch die unbrauchbare Handytasche verursachten Verlust des Mobiltelefons: „Unsere Produkte werden auf Qualität und Funktionalität vor der Markteinführung ausgiebig getestet. Wir können daher Ihren Fall nicht nachvollziehen.“

Und der Volkswagen, der Fall mit der kalten Kompaktklasse? Schmidt lächelt. Die haben geantwortet. Recht prompt und mit säuerlichem Unterton: Das „Volkswagen Service Center“ findet, „dass es sicherlich legitim ist, dass Verbraucher im Internet ihre Erfahrungen austauschen (...) und ihrem Ärger Luft machen“. Aber besser und klüger, so der Nachsatz, sei es schon, „Beschwerden im direkten Kontakt mit dem Produzenten zu klären, denn nur ein solcher Kontakt ist authentisch“.

Es pfeift. Es summt. Es rauscht.

2. AUTISMUS

Wer nicht hören will, muss fühlen – sagt der Volksmund, und der hat, ob es einem passt oder nicht, in der Regel Recht, ganz besonders dann, wenn von Kunden die Rede ist. Thorsten Schmidt, der Vermittler zwischen verzweifelt-enttäuschten Kunden und verständnislos-tauben Produzenten, hat sich seinen eigenen Reim darauf gemacht, wie es zur Entfremdung kommen kann: „Die meisten Menschen in großen Konzernen stecken in komplexen Strukturen, die ihnen gar keine Wahl lassen. Sie dürfen nicht anders, von wollen ist nicht die Rede. Deshalb konzentriert sich das große Ganze, das bei Produzenten meist in Gestalt eines Konzerns auftritt, auf zweierlei: auf die Konkurrenz draußen und auf die Konkurrenz drinnen. Für den Kunden haben die dann einfach keine Energie mehr“, sagt Schmidt.

Das weiß im Grunde jeder, auch wenn es selten so pointiert formuliert wird. Sicher, Schmidt hat auch positive Beispiele auf

seiner Site. Der Saffhersteller Punica zum Beispiel bot den Kunden, die sich wegen einer zu großen Flaschenöffnung bekleckerten, eine Alternative an.

Doch ausgerechnet dort, wo Technik und Entwicklung besonders rasant vorangehen, bei Computern, Unterhaltungselektronik und Autos, scheinen die Produzenten vom kleinen Mann im Ohr völlig irritiert zu sein. Der Kunde ist längst zum zentralen Störfaktor geworden.

Wenn das Summen im Ohr wieder kommt, wenn der nörgelnde Kunde am Hörer ist, dann greifen die autistischen Produzenten nach ausgeklügelten Ersatzstoffen, um sich der Beziehung zum Kunden nicht stellen zu müssen. Denn fest steht, dass Call, Support, Help und Customer Care Center nicht viel mehr können, als interne Statistiken anzulegen – die allerdings sauber nach ISO 9001 in Datenbanken gefüttert werden. Brennt ein Handy-Akku dicht am Ohr des Käufers ab – und kann der das noch an den Hersteller melden – folgt eine Rückrufaktion.

Doch wie wäre es, wenn man – statt des ständigen Hintergrundrauschens – mit dem störenden Männchen im Ohr nicht nur besser auskommt, sondern wenn man aus dem, was es will, auch noch was macht?

Der Autismus ist eine Folge der Massenproduktion. Ironischerweise hat die Tatsache, dass immer mehr Produkte für immer mehr Menschen verfügbar sind, nicht zu einer offeneren Welt geführt, sondern zu einem ängstlichen Abschließen vor dem, was der Markt will.

3. SKORBUT

Das Medikament, das sich große Hersteller dagegen verschrieben haben, nennt sich Customer Relationship Management. Weil es bei der Herstellung von Produkten längst nicht mehr darum geht, den nützlichen Gebrauch der Dinge durch persönlichen Kontakt mit dem Nutzer herzustellen, dienen komplexe Software-Strukturen und betriebswirtschaftliche Beschwörungformeln der Beruhigung von Marketingvorständen und Vertriebsleitern. Man kümmert sich schließlich.

Das klingt nach Vorwurf, ist es aber nicht. Denn so seltsam es klingen mag: Alles läuft nach Plan.

Damit ist nicht der Umgang von Unternehmen mit ihren Kunden gemeint, sondern die Zwangsläufigkeit, wie sich Produkte, ihr Sinn, ihr Nutzen und die Bedürfnisse von Kunden in einem hyperschnellen Massenproduktions-System entwickeln.

Zukunftsforscher wie Alvin Toffler haben schon in den siebziger Jahren recht präzise die Zukunft der letzten Generation höchstentwickelter Industriekonzerne beschrieben. Sie rotieren unter enormen Bedingungen. Sie haben keine Zeit. Sie stehen unter Höchstdruck. Die schnellen Ökonomien werden die großen Ökonomien ersetzen, prophezeite Toffler. Theoretisch heißt das Wandelzeit, Wechsel oder, wie bei Toffler, „The Third >



*„Eine gründliche Testphase würde so viel Zeit wie der gesamte Produktlebenszyklus einnehmen.“
Und so nimmt das Martyrium des Kunden seinen Lauf.*

Wave“, womit nach dem Agrar- und Industriezeitalter die dritte große ökonomische Menschheitsetappe der Wissens- und Informationsgesellschaft gemeint ist.

Leider hat der Meister versäumt hinzuzufügen, dass über einen beträchtlichen Zeitraum die großen Ökonomien, die mal Old Economy genannt wurden, die Methoden der schnellen Ökonomien, der neuen Wirtschaft, anwenden werden. Das heißt: gleichzeitig schnell und groß sein wollen und dabei alle Ansprüche beider Welten erfüllen möchten. Wie soll das gehen?

Von der Frühzeit bis zur Industrialisierung war die Sache relativ einfach, Nebengeräusche waren kaum zu hören. Die meisten Produkte, die erzeugt wurden, waren das direkte Ergebnis eines zwischen Anwender (Kunde) und Hersteller (Handwerker) geführten Gesprächs: Wer einen Tisch und Stühle benötigte, besprach das mit einem Schreiner, man redete über Größe und Form und wohl auch darüber, was an diesem Tisch – von Essen abgesehen – noch erledigt werden sollte. Daraus bestimmte sich Qualität und Form des Stückes. Die Ära der Handarbeit brachte den Gebrauchsgegenstand als Unikat, ein individualisiertes Produkt, das die Anforderungen des Anwenders optimal erfüllte. Kunststück. Schließlich war er an seiner Erzeugung beteiligt – als Auftraggeber.

Im Zeitalter der Dampfmaschinen, Pressstanzen, Formen und Fließbänder war es damit naturgemäß vorbei. Aber: Die Industrialisierung erschloss den Zugang zu einer massenhaften Fertigung. Dazu musste ein Kompromiss geschlossen werden, der eine Zeit lang durchaus erträglich war. Denn nur wenn Standards und Normen eine Orientierung boten, wie ein Tisch, ein Stuhl, eine Maschine und andere industriell hergestellte Gegenstände beschaffen sein mussten, konnten Rohstoffe und Materialien so kalkuliert werden, dass die Massenfertigung Sinn machte – kurz und gut: potenziell für alle verfügbar war. War zuvor der Mensch Kunde, wurde es nun der Markt. Das Gute daran: niedrigere Preise, verlässliche Qualitätsstandards, Verfügbarkeit und damit auch eine Hebung des Wohlstands.

Die Massenproduktion des Industriezeitalters war eine einzigartige Agenda. Doch wer meint, sie hätte sich nun fast 200 Jahre lang bewährt, der irrt. Das Hintergrundrauschen der Industriegesellschaft, der Konsumismus, ist recht jung.

Denn zunächst waren die Segnungen des Massenproduktzeitalters, der Industrie-Ära, dem Ausbau der eigenen Infrastruktur gewidmet. Nahezu das ganze 19. Jahrhundert werkelte die Industrie für die Industrie, für den Aufbau der eigenen Infrastruktur, Stahl für die Eisenbahn, Stahl für Fabriken, Maschinen dafür und schließlich elektrische Anlagen. Die Verfügbarkeit von Produkten für den Verbraucher hingegen blieb beschränkt oder zeigte sich für die Massen nur in wenig erfreulichen Beispielen. Schon in den sechziger und siebziger Jahren des 19. Jahrhunderts wurde die vergleichsweise miese Qualität der wenigen Konsumgüter beklagt.

Die industrielle Massenproduktion von Gütern des täglichen Bedarfs nahm erst nach dem Ersten Weltkrieg auch in Europa jene Formen an, die sich – nach nochmaliger Unterbrechung durch Weltwirtschaftskrise und Zweiten Weltkrieg – als Nachkriegskonjunktur zeigten. Die Zeit, in denen industrielle Produkte hauptsächlich dazu gebaut worden waren, um damit weitere Produkte herzustellen – die Phase der Schwerindustrie, des Infrastrukturausbaus und auch der Kriegswirtschaft – wurde abgelöst durch die Warenwelt, die bis heute nachwirkt. Das Wirtschaftswunder war keineswegs nur ein bundesdeutsches Phänomen. Nach 1945 nahm der Warenreichtum beträchtlich zu – von zuvor einigen Dutzend Stücken, die man sein Eigen nannte, auf einige hundert, ja tausend heute. Wer zählt sie noch? Und, was schwerer wiegt: Wer kann sie noch nutzen?

Auf die Fresswelle der fünfziger Jahre folgte in den sechziger und frühen siebziger Jahren die Produktwelle. AEG, Siemens, Bauknecht, Miele genossen das Vertrauen der Verbraucher – sie wussten noch, was Frauen wünschen, waren aus Erfahrung gut. Sicher: Eine hohe Produktqualität steckte dahinter, aber vor allem das unerschütterliche Vertrauen der Konsumenten, deren Ansprüche an den Funktionsumfang mit der Generation, die seit Mitte der siebziger Jahre mit chipbestückten Halbleitergeräten aufwuchs, nicht vergleichbar ist.

In den Zeiten des hungrigen Produktmarktes war man bescheidener, Mängel und Defekte nahm man eher in Kauf. Der Draht zum Kunden war überdies noch kein Knäuel ungeklärter Bedürfnisse, nicht haltbarer Versprechungen des Produzenten und ungehörter Forderungen des Auftraggebers. Sauber waschen, praktisch kochen, einfach Auto fahren – wer wollte mehr?

Man ließ, wie man es in mehr als hundert Jahren Geschichte der Industriegesellschaft gelernt hatte, Spezialisten für sich arbeiten und war glücklich, diese Produkte kaufen zu können. In Mangelwirtschaften wie den Comecon-Staaten hielt sich das locker und ohne Widerspruch bis zum Fall des Eisernen Vorhangs. Alles brummte, in tiefen angenehmen Tönen.

Die Märkte des Westens waren aber schon vorher das, was man leichtfertig „übersättigt“ nennt, obwohl etwas ganz anderes dahinter steckt.

4. DAS BETA-SYNDROM

Denn es ist nicht so, dass die Leute nichts mehr reinbekämen in ihren gedehnten Magen. Nur: Die Ware, die reinplumpst, braucht immer länger, um verdaut zu werden. Das liegt daran, dass zu viele Zutaten in die fertige Masse gepackt werden, und daran, dass das Zeug, wenn es gegessen wird, nicht gar ist.

Ulrich Schumacher, Vorstandsvorsitzender der Infinion AG, Deutschlands führendem Chiphersteller, rechnete im Online-Magazin »ChangeX« mal vor, wie ein führender Technikmanager heute die Welt sieht: „Unternehmen, die in der IT-Industrie oder

Telekommunikation arbeiten, müssen ihre Zeit in Hundejahren messen. Sie müssen also die Entwicklung von sieben Jahren in einem Jahr realisieren, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen.“ Schumacher singt das Klagelied des stets zeitknappen Produzenten, der, gedrückt vom Konkurrenten und einer Masse anonymer Verfolger namens Kunde zu einem irren Tempo angetrieben wird. Die Produktlebenszyklen, also der Zeitraum von der Ideenfindung, Planung, seriellen Fertigung bis zur Ablöse durch ein neues Produkt, hat sich in den vergangenen 30 Jahren halbiert: Gerade noch fünf Jahre bleiben dafür. Doch das ist noch lange nicht alles: Manche IT-Produkte rotieren im Halbjahres- oder Quartalstakt. Jede halbwegs ernst zu nehmende Testphase, so gesteht Schumacher ehrlich für die Branche ein, würde „so viel Zeit wie der gesamte Produktlebenszyklus einnehmen“. Warum das alles? Irrsinn allein ist nicht die Antwort. Die Spekulation der Produzenten fokussiert einen geheimnisvollen kurzen Zeitraum, den Innovationsvorsprung. In dieser Zeit ist der Produzent der Einzige, der ein bestimmtes Gut mit speziellen Funktionen anbieten kann, der „First Mover“, verfolgt von aggressiven „me toos“, die versiert nachbauen, was eben auf die Welt kam – und dabei noch sparen, weil sie den Preis abzüglich der eigenen Forschung und Entwicklung kalkulieren können. Im Halbleitergeschäft bleibt Unternehmen wie Infineon oder Intel eine Frist zwischen sechs Wochen und zwei Monaten.

In der Fachsprache nennt man die Folgen der hoch rotierenden Produktzyklen das Beta-Syndrom. Beta steht dabei für Version B, die eigentliche Testvariante. Die Beta-Test-Varianten erlangten in der Softwarewelt der Achtziger und frühen Neunziger berüchtigten Ruhm: Nicht vollständig lauffähige Programme wurden gezielt auf Käufer losgelassen, um festzustellen, welche Mängel man noch beseitigen müsste.

Der Wert von Software in Automobilen beläuft sich bereits heute auf durchschnittlich 3800 Euro. Bis zu 60 Prozent aller Komponenten eines Autos, das nach wie vor als „Maschine“ verstanden wird, bestehen aus Software und ihren handgreiflichen Behältnissen, Chips, Prozessoren, Steuereinheiten (die, wie wir nun wissen, nicht ganz kompatibel zu Hammer und Meißel sind). 50 Prozent aller Defekte von Autos gehen heute auf fehlerhafte Software zurück, und Halbleiterhersteller gehen davon aus, dass sich diese Quote in den nächsten fünf Jahren auf 60 Prozent erhöhen wird. Das gilt natürlich auch für andere software-getriebene Produkte.

Getestet wird am Kunden, nicht mit ihm. Es ist die in der Geschichte der Produkte wahrscheinlich augenscheinlichste Missachtung desjenigen, für den man im Grunde tätig wird: den Käufer. Wie sagte Thorsten Schmidt: Er spielt keine Rolle. Fairerweise nennt man eine neue Produktgeneration Release. Release bedeutet zum einen entlassen, freilassen, loslassen. Zum anderen auch: sich von einer Verpflichtung entbinden, vor allem auch von jener, die Folgen übereilten Produzierens bei den Leidtragenden



zu erleben. Microsoft hat beispielsweise in sein Betriebssystem Windows XP ein Softwaremodul eingebaut, das automatisch registriert, wenn eine Funktion oder ein Programm sich nicht so ausführen lassen wie geplant. Der Benutzer kann auf Knopfdruck entscheiden, ob er einen so genannten „Problembericht“ via Internet an Microsoft senden will. Der Computer am anderen Ende entscheidet dann, ab wie vielen Meldungen ein Fehler als Fehler gilt. Das ist zwar unpersönlicher als die säuselnde Stimme des Kundencenters, aber ehrlicher. Oder besser: Es ist die Ehrlichkeit zum Ende des Industriezeitalters.

5. STRESS UND RASEREI

Lärm und Stress gelten bei gut der Hälfte der Tinnitus-Kranken als Auslöser für das beständigen Surren, Rauschen und Pfeifen im Ohr.

Kein Wunder, wenn die zum Versuchskaninchen gewordene Masse die Nahrungsaufnahme schlicht verweigert. Wer fragt sich schon in der irre drehenden Welt der Produktmacher, womit es denn zu tun hat, dass Menschen jenseits der 50 als Zielgruppe nicht mehr spannend sind? Vielleicht hat es schlicht damit zu tun, dass diese Menschen ihre Erfahrungen mit einer weitgehend >

am Gebrauchswert vorbeigehenden Produktwelt haben. Dass sie einfach nicht ständig etwas Neues ausprobieren möchten, ohne dass sie einen konkreten Nutzen daraus ziehen. Die Alpha-Generation verweigert den Beta-Test. Die beste Kundschaft, sagen uns Marketingexperten ohne Unterlass, sind die 14- bis 25-Jährigen – man könnte auch sagen: die Unerfahrenen, denen der halb gare Kram noch nicht auf den Magen geschlagen ist.

Im Jahr 2003 ist die europäische Autoindustrie in der Lage, 22 Millionen Einheiten – also Autos – zu bauen. Dafür sind die Kapazitäten ausgelegt. Gekauft werden aber nur 15 Millionen Einheiten.

Natürlich stellen sich die Produzenten die Frage, was der Kunde wirklich will. Doch ein Blick auf die Instrumente, die dafür zur Verfügung stehen, zeigt, wie sehr sich die hyperschnelle Überfütterungsmaschine, die sich nur durch schiere Größe und Tempo definieren kann, von dem abgekoppelt hat, was ihre Käufer wollen. Nach Angaben des Marktforschungsinstituts GfK beträgt der weltweite Umsatz aller Marktforschungsinstitute im Jahr 2003 zwölf Milliarden Euro. Das mag auf den ersten Blick viel erscheinen, ist tatsächlich aber lächerlich wenig. Was sind zwölf Milliarden Euro für die Kunden, gemessen daran, was die schnellen Produktzyklen kosten?

Zum Vergleich: Für den Bereich Forschung und Entwicklung ihrer Produkte gibt allein die Volkswagen AG im selben Jahr ein Viertel dieser Summe aus – 2,891 Milliarden Euro, Daimler-Chrysler investiert sogar 6,2 Milliarden Euro an Entwicklungskosten, bis ein neues Auto rollt. Werbung, Marketing und andere teure Kleinigkeiten nicht gerechnet.

Die Marktforschung ist der letzte verbliebene Draht zwischen den großen Produzenten und ihrer Lebensgrundlage, den Kunden. Es macht das Rauschen im Ohr kurzfristig erträglicher, aber auf Dauer vermag es die Krankheit nicht zu kurieren.

Geht es nicht anders? Sind die Formulare, die in Call Centern, Support Centern, Customer Care Centern und von mobilen Marktforschern zusammengetragen werden, die einzige Lösung? Solange das Tempo anhält, ja. Doch ist das Tempo nötig?

6. DEPRESSIONEN

Manfred Tscheligi ist Professor in Wien und Leiter eines Instituts mit dem schönen Namen Center for Usability Research and Engineering, abgekürzt CURE, was auf Deutsch so viel bedeutet wie: Kur, Heilung. Das ist auch der Zweck des Instituts. Seit vielen Jahren erforscht Tscheligi teils mit Interesse, teils mit Todesverachtung das, was uns Produzenten in den Einkaufswagen legen. Er will ergründen, weshalb es so viele Produkte gibt, die man nicht oder kaum bedienen kann, weshalb sich Hersteller systematisch um die Ansprüche des Kunden herumdrücken. Was zunächst reine Usability-Forschung, also Benutzbarkeitsforschung, war, also die Frage, wie man die Bedienbarkeit und die Wünsche

von Verbrauchern bei der Entwicklung von Geräten verbessert, hat sich längst zu einer Disziplin entwickelt, die den Kunden wieder zu dem machen will, was er ist: „Der, der sagt, was die Hersteller machen sollen.“ User Experience, Kundenerfahrung, heißt das. Die Logik: Wer weiß, was Kunden wissen, weiß auch, was sie wollen.

Das Verhältnis zwischen Produzenten und Kunden ist in die Phase einer langen Ehe eingetreten, in der sich wenigstens einer der Partner unwillkürlich fragt, weshalb man sich überhaupt ineinander verliebt hat und zusammengezogen ist.

Die Praxis lehrt, dass solche Fragen nur selten wieder zum Ausgangspunkt zurückführen – und Eheberater, in diesem Fall Customer Relationship Manager – leider den Nachteil haben, dass die Theorie die Mühen der Praxis kaum aufzuhellen vermag.

Unnötig? Keineswegs.

„Hersteller behaupten immer, es bliebe einfach keine Zeit, um bei der Entwicklung von Produkten genügend Benutzermeinungen einzuholen. Aber im Vorfeld von Entwicklungen wird unglaublich viel Zeit verschwendet.“ Klar ist es anstrengend, weiß Tscheligi, die Erfahrungen der Kunden unter einen Hut zu bringen – es nervt, sich anzuhören, was die Leute wirklich wollen, und deshalb entwickelt man lieber Verfahren und Methödden, die sich mehr oder weniger einfach in Formularform bringen lassen – Customer Management sozusagen. Er wäre heilfroh, sagt Tscheligi, wenn ihn die Konzerne endlich mal an die Bänder und Aufzeichnungen der Helplines ranließen. Daraus könnte man was machen, mehr als Statistiken fürs Archiv. Doch das wollen die Firmen selbstverständlich nicht oder nur selten.

„Es würde schon genügen, wenn Unternehmen auch nur Einzelmeinungen von Kunden über Produkte, ihre Kritik oder ihre Zustimmung offen und transparent zur Verfügung stellen würden. Man stelle sich mal vor, was das auslösen könnte.“ Doch auch der Kunde ist viel zu zurückhaltend: „Die müssten auf die Barrikaden gehen. Sonst ändert sich nichts. Die Produzenten müssen verstehen, dass der Kunde ein Recht auf Qualität hat. Die Leute verlieren sonst ihr letztes Vertrauen und damit auch den Anreiz, mehr zu kaufen, als sie unbedingt nötig haben.“

Da sollten im Grunde die Alarmglocken schrill klingeln, das Säuseln im Ohr zum Sirenton werden.

7. ARTERIOSKLEROSE

Neun Millionen kleiner Männchen im Ohr trommeln im Reich des Max Cartellieri. Der Mann ist Vorstandsvorsitzender der Ciao AG. Ciao.com kennen heute bereits Millionen Verbraucher. Sie nutzen das Meinungsportal regelmäßig, bevor sie sich zum Shoppen aufmachen, um von ihresgleichen zu hören, wie gut die Ware abseits aller Versprechungen der Werbeagenturen und Marketingstrategen wirklich ist. Um zu erklären, was Ciao ist, skizziert Cartellieri mal das Bestehende: Die vergangenen Jahrzehnte

gehörten der Economoy of Scale, dem schieren Wachstum also, bei dem der Weg zum Kunden einer Straße gleicht, auf der man nur in einer Richtung fahren kann: zum Verbraucher. Folgerichtig wird in diese Straße immer mehr und immer schneller alles gedrückt – gepusht – bis zum Stau. „Wer das nicht glaubt, dem erzähl’ ich gern, ob der Satz von Henry Ford, den er über sein Fließbandmodell Ford T sagte, heute noch stimmt: Sie können jede Farbe haben, vorausgesetzt, sie ist schwarz. Das war einmal. Das war die Industriegesellschaft. Die Massenproduktion.“

Um im Bild zu bleiben, wären dann Customer Relationship Management und diverse Standards zur Erkundung der Frage, was der Kunde will, bestenfalls schmale Pannengebühren auf dieser mehrspurigen, verstopften Einbahnstraße.

Das Internet schafft relativ preiswert wenigstens einen schmalen Pfad, der durchgängig in die andere Richtung befahrbar ist. Unter den Millionen Verbrauchern, die auf Ciao.com ihre Erfahrungen mit Produkten austauschen, sind immerhin eine Million bereits regelmäßige Zulieferer der traditionellen Marktforschung. „Wir fangen bei der Seite an, die zählt, bei der des Kunden. Der ist nicht objektiv. Der ist subjektiv und entscheidet sich auch so. Früher mal haben Sie vor dem Autokauf mit einem Freund oder Nachbarn geredet. Der sagte Ihnen dann, was sein Wagen kann und was nicht. Niemand und nichts ist perfekt, und auch die Kunden erwarten keine Perfektion. Aber sie brauchen kompakte, menschliche Information: Ohne Vertrauen läuft überhaupt nichts.“

Eine simple Kaufentscheidung ist keine simple Kaufentscheidung, auch wenn sie täglich mehrmals getroffen wird. Sie ist hoch komplex, beeinflusst von Faktoren, die sich nicht einfach aufschreiben oder in Power-Point-Präsentationen rahmen lassen. Erfahrungen, Vertrauensverhältnisse, Beziehungen stecken dahinter, die berüchtigten „Soft-Faktoren“, mit denen der Industrialist ungern umgeht, weil sie sich so schlecht kalkulieren lassen.

Seit drei Jahren pflegt Ciao freundschaftliche Bindungen zum Internet-Auktionshaus Ebay, dem dynamischsten Handelsunternehmen dies- und jenseits der Telefonleitung. „Das ist einfach stimmig – wir haben viele Einzelmeinungen, die vertrauensbildend sind, und schicken die Leute, die sich für ein Produkt interessieren und deshalb unsere Kritiken lesen, zu einem Handelspartner weiter, der eine Vielzahl von Anbietern hat. Es gibt bei Ebay kein Preis – und kein Handelsmonopol. Ich gehe in ein Kaufhaus, in dem jeder Verkäufer einen auf mich abgestimmten Preis anbietet. Die Börse macht die besten Preise.“

So gilt für Handel und Produzenten letztlich ein und dasselbe: Die Rückkehr zum Kunden funktioniert nur auf dem Weg des Verzichts auf schiere Größe, Monopole und Vormachtstellungen. Tofflers Antwort auf dieses Dilemma lautete schon vor 30 Jahren: Viele kleine Unternehmen werden wenige große Konzerne ersetzen. Manche ziehen den Watteproppen schon aus dem Ohr, weiß Cartellieri: „Sicher, es fehlt in großen Konzernen noch

vielfach an Bewusstsein, dass man wirklich mit dem Kunden zu tun haben will. Aber wir sehen andererseits auch, dass unsere Produkttests von Verbrauchern tausende Male im Monat von Leuten angeguckt werden, die beispielsweise eine Mailadresse von Siemens haben – es tut sich was.“ Ohne Vorwurf will er das verstanden wissen, denn in den Konzernen säßen schließlich nicht nur Ignoranten und Kundenverweigerer, sondern viele, die in Sachzwängen, Organisationsenge und Planwirtschaft gefangen seien. Die Verbindung zu dem, was vor der Industrialisierung war – der Kunde und der Erzeuger als Einheit bei der Kreation eines Produktes – wird mit den Möglichkeiten von Hightech-Massenfertigung Jahrzehnte dauern.

Kein Spaziergang, sondern ein langer Marsch in die Gegenrichtung.

8. FRISCHLUFT UND BEWEGUNG

Nicht alle haben die Gegenspür abgeschafft. Marcus Schneider, Juniorchef der Schneider Druckluft GmbH in Reutlingen, muss gar nicht erst groß mit dem Ausbau der Strecke zum Kunden anfangen. Der mittelständische Betrieb, der sich mit Druckluftgeräten einen guten Namen gemacht hat, beschäftigt 130 Mitarbeiter. Schneider spricht mit Stolz etwas aus, was angesichts des Beta-Syndroms großer Konzerne eigentlich eine Gänsehaut verursachen müsste: „Unser Labor ist der Kunde.“ Nur, und das ist der entscheidende Unterschied, Schneider meint das zu Recht ganz positiv. „Wir haben es nicht so mit der Theorie“, meint der Schwabe, „und das gilt Gott sei Dank für viele in unserer Größe. Unsere Mentalität ist es halt, dass wir mit dem Kunden gemeinsam arbeiten, bevor wir etwas auf den Markt bringen.“

Und dann erzählt Marcus Schneider vom Unterschied: Viele Mittelständler, die groß und größer wurden bis zum Konzern, kamen vor Jahrzehnten auf die Idee, ihre Außendienstmitarbeiter, ihre Filialen, die eng an den Firmengedanken gebunden waren, dichtzumachen, aus Kostengründen und weil die Technik schließlich so weit war, dass sich Kunden schon irgendwie beim Erzeuger melden konnten. Schneider machte das nicht. Mehr als 15 Prozent der Schneider-Belegschaft ist ständig beim Kunden, als Außendienstler, und Senior- und Juniorchef sind meist mit dabei: „Das ist unsere wichtigste Währung. Was die Außendienstler sagen, ist bei uns Recht und Gesetz. Denn die sind mit den Leuten zusammen, die unsere Produkte kaufen. Die gehen in die Betriebe und fragen: Leute, wie geht’s, was braucht ihr?“

Der Mittelständler empfiehlt gegen Konzernautismus, theoretische Verstrickungen, verstopfte Kundenleitungen und zunehmendes Rauschen im Ohr Altbewährtes, Solides, Brauchbares: „Mehr Bewegung. Der Kunde ist da draußen. Nicht irgendwo im Computer.“

Sagt Marcus Schneider. Und lächelt. Vielleicht hat das Männchen im Ohr gerade applaudiert. - - - - |