

1

DIE KUNDEN-APOKALYPSE



Viele Unternehmen auf der ganzen Welt werden in den nächsten Jahren sterben, und das nicht wegen schlechter makroökonomischer Bedingungen, sondern weil gerade jetzt eine ganze Generation neuer Kunden heranwächst, die mit ihnen keine Geschäfte machen wollen. Diese Unternehmen werden an einer Art *Kundenstress* zugrunde gehen. Manchmal wird ihr Tod die Folge von Wunden sein, die das Unternehmen sich selbst beibrachte und die es mit etwas mehr Klugheit hätte vermeiden können. In dem Fall ist es eine Art Selbstmord. In anderen Fällen handelt es sich um fahrlässigen Totschlag durch eine neue Generation von Kunden. Hin und wieder beschließen diese neuartigen Kunden jedoch auch, Unternehmen richtiggehend zu ermorden, weil sie ihrer Meinung nach endlich von ihren Leiden erlöst werden sollten. Es herrscht die *Kunden-Apokalypse*.

Wer sind diese Kunden? Ihre Vorfahren lassen sich zunächst einmal zu den Angehörigen der Millennium-Generation oder Generation Y zurückverfolgen. Die letztere Bezeichnung stammt aus dem Leitartikel einer Ausgabe der Zeitschrift *Ad Age* aus dem Jahr 1993, der die Teenager der damaligen Zeit und ihren Unterschied zur Generation X beschreiben sollte. Die Generation X umfasste die nach dem Babyboom geborene Generation, die der Schriftsteller Douglas Coupland so treffend charakterisierte.¹ Als *Ad Age* den Begriff der »Gen Y« prägte, bezog er sich auf Kinder, die damals höchstens zwölf Jahre alt waren und die im Lauf des folgenden Jahrzehnts zu Teenagern heranwachsen würden.

Die Bezeichnung »Millennium-Generation« wird in der Regel William Strauss und Neil Howe zugeschrieben. Sie prägten sie in 1991 erstmals veröffentlichten Schriften.² Vielleicht kennen Sie für diesen Personenkreis auch die Namen »Generation We«, »Generation Next« oder »Net-Generation« (»Generation Wir«, »Nächste Generation« oder »Internet-Generation«). Sie umfasst allein in den USA rund 75 Millionen Personen, die zu der Zeit geboren sind, als digitale Technologien erstmals für die breite

Masse verfügbar wurden, angefangen bei dem ersten Apple-Computer, dem IBM-PC und den ersten PC-Betriebssystemen von Microsoft. Daher wuchsen sie bereits mit digitaler Technik auf und erreichten gleichzeitig mit ihr die Volljährigkeit. Im Lauf ihres Lebens entwickelte sich die digitale Technologie zur Massenware, sodass sich ihre Erwartungen und die Art und Weise, wie sie miteinander interagierten, grundlegend veränderten. Außerdem war die Millennium-Generation es gewöhnt, dass die Eltern ihre Verabredungen mit Spielkameraden organisierten. Als Jugendliche betrieben sie Mannschaftssportarten, bei denen jeder Teilnehmer eines Wettkampfs eine Trophäe erhielt, egal, ob die Mannschaft gewonnen oder verloren hatte. Dieser »Ethos« spielt eine große Rolle für die Ausprägung ihrer Weltsicht und der Beziehungen, die sie als (potenzielle) Kunden zu Ihrem Unternehmen eingehen.

In einem 2004 veröffentlichten Artikel brachten Diane Theilfoldt und Devon Scheef ihre Eigenschaften treffend auf den Punkt. Die Angehörigen der Millennium-Generation sind (unter anderem) »selbst-erfinderisch/individualistisch«, sie »schreiben die Regeln neu«, sie halten Institutionen für irrelevant, ihre Welt ist das Internet, sie benutzen Technologie nicht nur, sondern »sie gehen davon aus«, dass die Technologie bei allem helfen soll, und sie sind zu »raschem Multitasking« fähig.³

Für diese Gruppe der »Millennium-Generation« oder »Gen Y« kristallisierte sich ein weiterer Name heraus: »Generation C«. Dieser Name eignet sich unter anderem deshalb so gut, weil Douglas Coupland – so unterhaltsam seine Ausführungen über die Generation X auch sind – leider den Fehler beging, einen Buchstaben auszuwählen, der im Alphabet fast am Ende steht. Noch wichtiger ist aber, dass der Name »Generation C« anders als »Gen X« oder »Gen Y« in sich bereits eine Charakterisierung enthält.

»Das C steht für CONTENT (Inhalt), und jeder, der auch nur einen Funken kreatives Talent besitzt, kann (und wird wahr-

scheinlich) Teil dieses gar-nicht-so-exklusiven Trends werden.«⁴ Die Rede ist von den jungen Leuten, die im World Wide Web alle möglichen Inhalte produzieren, und die das vor allem genießen. Sie posten und bearbeiten. Sie sind die selbsternannten Redakteure der Wikipedia. Sie machten YouTube zu dem riesigen Inhalte-Pool, der die Website heute ausmacht.

Trotz ihrer relativen Jugend beeinflusst diese Gruppe alle Aspekte unseres Lebens und stürzt viele Unternehmen ins Chaos und Verderben.⁵ Zur Generation C zählen allein in den USA 75 Millionen Personen, und sie wächst in großen Sprüngen weiter, insbesondere durch das Hervortreten neuer Wirtschaftsräume in großen Teilen der bisher noch weniger entwickelten Welt und durch wirtschaftliche Veränderungen in Ländern wie Russland, China und Indien. So ist die Generation C gerade dabei, zur größten Verbrauchergruppe der Welt heranzuwachsen.

Zu beachten ist jedoch, dass die Übergänge zwischen den in diesem Buch behandelten Generationen fließend sind. Die Generation C wurde erst wirklich eigenständig, als sich die Bedeutung des »C« leicht verschob, und genau diese Verschiebung führt uns zu der Beobachtung, dass es eigentlich eine Generation C-1 und eine Generation C-2 gibt, die gleichzeitig koexistieren. Die Angehörigen der Generation C-1, die zuerst da waren und meist eher passiv sind, sind in der Regel älter als die aktiveren Mitglieder der Generation C-2, die mehr oder weniger viel *veröffentlichen*.

Im Zuge der Evolution des mobilen Internets entwickelte sich auch die Generation C von *Content* (Inhalt) über *Communication*, *Computerisierung*, *Clicking* (Klicken) bis hin zum heutigen *Connected* (vernetzt). Die Generation C-2 entstand erst mit der *vernetzten Mobilität*. Dieser Teil der Generation C kam im Zuge der plötzlichen Demokratisierung der Kommunikation und des unmittelbaren Zugriffs auf personalisierte Massenkommunikationsmedien auf. Ein Beispiel dafür – aber bei Weitem

nicht das einzige derartige Kommunikationsmedium – ist Twitter. Diese Leute nutzen Instant Messaging zum Aufruf von Flashmobs und stürzen unterdrückerische Regimes, wie es im »Arabischen Frühling« geschah.

Generation C-1 ließe sich als das Segment beschreiben, das *veröffentlicht* und *postet*, Generation C-2 dagegen als das *ping*-Segment der Gruppe. Die Mitglieder der Generation C sind von der asynchronen Kommunikation per E-Mail und Facebook zu einer ständigen, ununterbrochen vernetzten Interaktion übergegangen, die synchron und in Echtzeit stattfindet. Die Generation C-2 unterstützt gegenwärtig sogar die Abwendung von der E-Mail.⁶ Relevanter für das Thema dieses Buches ist jedoch, dass die Generation C die Vernetzung an einen Punkt geführt hat, an dem es 10,5 Milliarden aktive Mitgliedschaften in mindestens 158 sozialen Gemeinschaften im Internet gibt – und dabei sind Facebook und YouTube noch nicht mitgerechnet, die beide jeweils eine weitere Milliarde Mitglieder zählen.⁷ Die Generation C ist der Grund dafür, dass jedes Unternehmen mittlerweile eine Facebook-Seite und ein Konto bei Twitter hat, selbst wenn die meisten Mitarbeiter der Unternehmen, die diese Konten betreiben, wenig oder manchmal auch absolut keine Ahnung davon haben, was sie da tun.

Große Erwartungen

Die Generation C als Ganzes hat große Erwartungen, die für Unternehmen sehr große, neue Herausforderungen darstellen. Die Leute erwarten zum Beispiel, dass sie über Ihre Website Kontakt zu Ihnen aufnehmen und währenddessen vielleicht sogar mit einem Callcenter-Mitarbeiter sprechen können. Sie erwarten, dass Ihr Unternehmen sie ebenso wichtig nimmt wie sie sich selbst. Sie erwarten von Ihnen, dass Sie dasselbe wissen wie sie auch. Ihnen ist es völlig gleichgültig, ob bei Ihnen für

Produkte und Service jeweils getrennte Geschäftsbereiche zuständig sind. Wenn Sie das als Entschuldigung dafür anführen, dass Sie eine dumme Frage stellen müssen (ja, in deren Welt gibt es *viele* dumme Fragen), dann werden sie Sie nur umso intensiver hassen.

Kunden der Generation C verlieren schnell die Geduld, wenn Sie ihnen ein lahmes Produkt verkaufen wollen, für das sie sich nicht interessieren. Und wenn sie ein Problem haben, erwarten sie, dass Sie es auf sinnvolle Weise lösen.

Sollten Sie einen Generation-C-Kunden einmal enttäuschen, ist es nicht sicher, ob und wie Sie das erfahren. Im besten Fall für Ihr Unternehmen – der aber nicht besonders häufig vorkommt – findet der Kunde sich einfach damit ab und setzt seine bisherigen Geschäftsbeziehungen mit Ihnen fort. Viel wahrscheinlicher ist aber, dass er all seinen »Freunden« im Internet von seiner Enttäuschung erzählt und mitteilt, dass er nun einen anderen Anbieter sucht. Die Website Yelp ist bei Angehörigen der Generation C sehr beliebt. Vielleicht haben Sie dort selbst schon einmal ein Posting der folgenden Art gelesen:

Super Falafel ausprobiert, neu bei mir ums Eck, totaler Mist. Nie wieder! Muffige Bedienung, alles lauwarm, keine Kartenzahlung. Ich entschuldige mich beim Falafel-Paradies, schon immer in der Nähe vom Büro. Seit Jahren meine Lieblings-Falafeln!

Das Posting wird von vielen Leuten gelesen – oft erhalten die Online-«Freunde» eines Absenders sogar bei jedem Posting kurze Benachrichtigungen. Sie schreiben fleißig Kommentare und beschreiben eigene Erfahrungen – und Sie können sich die Auswirkungen auf die betroffenen Läden und Unternehmen sicher vorstellen.

Einige der Freunde und Follower könnten sich sogar berufen fühlen, Inhalte zu erstellen. Dann teilen sie die Erfahrung beispielsweise auf einer Website mit, die nur zu dem Zweck ins Leben gerufen wurde, Ihr Unternehmen lächerlich zu machen.

Dort erscheinen dann zahlreiche Geschichten darüber, wie Ihr Unternehmen die Generation C enttäuschte. Dank der Generation C gibt es massenweise solcher Schmäh-Websites, die auch »Suck-Sites« genannt werden. Der Name ist von dem englischen Ausdruck »Company X sucks« (»die Firma X nervt total«) abgeleitet. Diese Seiten zeigen, wie groß der Ärger ist, der durch tatsächliche Erlebnisse ausgelöst wird.

Es ist so einfach, Kunden zu verlieren

Einige Unternehmen stellten sich von Anfang an sehr gut auf die Kunden der Generation C ein und sind bei ihnen sehr erfolgreich, beispielsweise Apple und Google. Doch für jede Erfolgsgeschichte gibt es auf der anderen Seite zahllose Unternehmen, die beim Umgang mit der Generation C alles falsch machen. Sie lassen sich in zwei große Kategorien einteilen: Die einen begehen zwar einen Fehler, bringen aber alles wieder in Ordnung, während die anderen den Kunden nicht zuhören und untergehen. In der Kategorie der untergegangenen Unternehmen betrachten wir stellvertretend Circuit City. Das Unternehmen wurde 1949 gegründet und eröffnete den allerersten Elektronik-Superstore. Das war etwa um 1970. Im Jahr 2009 liquidierte Circuit City dann sein letztes Ladengeschäft in den USA, nachdem das insolvente Unternehmen keinen Käufer gefunden hatte. Zum Zeitpunkt des Untergangs war das Unternehmen der zweitgrößte Elektronikhändler in den USA hinter Best Buy, das weiterhin existiert.

Was war schuld am Tod von Circuit City? Alan L. Wurtzel, der Sohn des Gründers, der das Unternehmen selbst von 1972 bis 1986 als CEO leitete und von 1986 bis 2001 zuerst stellvertretender Vorsitzender und dann Vorsitzender des Board of Directors war, meint, man habe nicht zugehört.

Seine Nachfolger »unterschätzten den Wandel des Verbraucherschmacks, die veränderten Einkaufsmuster und vor allem

unterschätzten sie den schnellen Aufstieg von Best Buy«. In seinem 2012 erschienenen Buch über Circuit City⁸ erklärte Wurtzel: »Eine der Lehren dieses Buches ist, dass man nicht auf die Wall Street, sondern auf die Kunden hören sollte.«⁹

Und was war mit Nokia? Der Riese aus Finnland war von 1998 bis 2012 der weltgrößte Anbieter von Mobiltelefonen, doch im September 2013 wurde die Mobiltelefonsparte für 7,2 Milliarden Dollar an Microsoft verkauft, und selbst diese Summe hielten einige Analysten, wie der bekannte Wirtschaftsjournalist James Surowiecki, für viel zu hoch, »weil sich der Geschäftsbe- reich ein Jahr [später] gut und gern als völlig wertlos erweisen könnte«.¹⁰ Surowiecki erläutert: »Nokia überschätzte die Stärke seiner Marke« und »erkannte nicht, dass Marken heute nicht mehr so widerstandsfähig sind wie früher.«

Bemerkenswert ist, dass Nokia bereits sieben Jahre vor dem ersten iPhone von Apple ein ganz ähnliches Gerät entwickelt hatte. Als dann das iPhone auf den Markt kam, startete Nokia eine öffentliche Kampagne, die das neue Produkt aus konstruktions- und entwicklungstechnischer Sicht diskreditieren sollte. Insbesondere wurde Apple vorgeworfen, dass die Kunden den Akku nicht auswechseln könnten und dass das iPhone bereits kaputt-gehe, wenn es aus einer Höhe von 1,50 m zu Boden falle. Doch da das erklärte Geschäftsziel von Apple darin besteht, die Kunden zu begeistern, nahmen diese die Beschwerden von Nokia nicht so wichtig.

»Im Hightech-Zeitalter«, so Surowiecki, »haben die Leute gelernt, laufend Innovationen zu erwarten. Wenn Unternehmen hier nicht mithalten können, werden sie schnell von den Kunden bestraft.«

Auch die Buchhandelskette Borders wurde Opfer ihrer eigenen Unfähigkeit im Umgang mit Kunden der Generation C. Auf ihrem Höhepunkt unterhielt die einst sehr beliebte Kette über 500 Läden in den USA, doch im Februar 2011 reichte sie Insol-

venz ein und begann mit der eigenen Liquidierung. Bereits im September desselben Jahres gab es Borders nicht mehr. Was war geschehen? »Das Unternehmen traf mehrere ungünstige Entscheidungen ... und passte sich nicht an die neuen Einkaufs- und Lesegewohnheiten der Verbraucher an«, schrieb Rick Newman, der Chef-Wirtschaftskorrespondent von *U.S. News & World Report*. Während Amazon erkannte, dass die Kunden massenweise zum E-Book greifen würden, und daher den Kindle und entsprechende Apps zu seiner Verbreitung entwickelte, ignorierte Borders die neue Technologie, »klammerte sich viel zu lange an eine veraltete Strategie und reagierte zu langsam, als flinkere Wettbewerber das Geschäft an sich rissen«. ¹¹

Die Buchhandelskette hatte einst Millionen treuer Kunden gehabt. Doch, wie Newman weiter ausführte: »Treue allein genügt nie.« Diese Botschaft ist auch für die weiteren Ausführungen in diesem Buch von großer Bedeutung.

In der Kategorie der Unternehmen, die noch nicht ganz verschwunden sind, befindet sich BlackBerry. Ende 2013 ließ sich das Unternehmen von einer kanadischen Holdinggesellschaft aufkaufen und von der Börse nehmen: »Ein Wendepunkt für ein ehemals hochfliegendes Hightech-Schergewicht, das bei der Revolution durch Mobilgeräte eine Schlüsselrolle gespielt hatte, sich dann aber von Apple und Google ins Abseits drängen ließ.« Einst waren BlackBerry-Produkte besonders bei Unternehmenskunden allgegenwärtig, doch – wie es die Zeitschrift *Time* so treffend ausdrückte – das Unternehmen »hatte nicht vorhergesehen, dass die privaten Verbraucher – nicht die Unternehmenskunden – die hauptsächliche Antriebskraft der Smartphone-Revolution darstellten«. ¹²

Dann gibt es noch die, die zwar Fehler begingen, sich aber wieder erholen konnten. Der jüngste Klassiker betrifft Netflix, ein Unternehmen, das sich mit seinen Geschäftsmethoden ganz der Idee der kollektiven Zusammenarbeit mit den Kunden verschrieben und die Video-Ladenkette Blockbuster vom Markt

gefeht hatte. Dann, im Jahr 2011, hat Netflix einen entscheidenden Fehler gemacht. Das Unternehmen stellte sein Geschäftsmodell um, weil es die Kunden unbedingt auf das Online-Streaming umstellen wollte. Dabei ließ Netflix aber außer Acht, dass die vernetzten Kunden eigene Vorstellungen von der Art und Weise hatten, wie ihre Geschäfte mit der Firma aussehen sollten. Alles, was auch nur entfernt nach Zwang roch, betrachteten sie von vornherein als »böse«. Sie waren nicht bereit, sich ihr Verhalten von einer Firma diktieren zu lassen, selbst wenn diese Firma bisher ihr Liebling gewesen war.

Netflix verhielt sich taub und legte eine Reihe neuer Preisrichtlinien und Service-Beschränkungen fest. Auf diese Weise schaufelte sich das Unternehmen beinahe dasselbe Grab, in das es zuvor Blockbuster befördert hatte. Die Abonnenten wanderten scharenweise ab, doch glücklicherweise lernte das Unternehmen aus seinen schweren Fehlern und machte die Bedingungen rückgängig. Seither klettert es von Gipfel zu Gipfel und dominiert in den USA den Markt der Video-on-Demand-Abonnentendienste.

Das Netflix-Debakel vollzog sich auf den Plattformen der sozialen Medien, Blogs und überall dort, wo die neue Generation der vernetzten Kunden postet, chattet, diskutiert, nörgelt, empfiehlt und verurteilt. Das Unternehmen fiel der Generation C zum Opfer, denn diese bringt Erwartungen mit, wie sie Unternehmen zuvor niemals beobachteten. Netflix musste zurückrudern. Sollten Sie übrigens der Meinung sein, dass Websites, auf denen sich die Kunden über Unternehmen beschwerten, keine Rolle spielen, dann sehen Sie sich einmal netflix.pissedconsumer.com oder amplicate.com/hate/facebook an.

In dieselbe Reihe wie Netflix können Sie auch die Stromversorger, Mobilfunkanbieter, die Kabelgesellschaften und alle anderen Unternehmen stellen, mit denen die Generation C zu tun hat und die schuld daran sind, dass diese Menschen am liebsten die Leitungen aus den Wänden reißen, das Handy in die Toilet-

te oder das Fernsehgerät aus dem Fenster werfen würden. Diese Generation-C-Kunden wollen auf keinen Fall das Gefühl haben, dass Sie mit Ihren geschäftlichen Entscheidungen ihr Verhalten beeinflussen wollen. Sie lassen sich das nicht gefallen, wenden sich ab und erzählen es all ihren Freunden. Das war's dann – und Sie werden sehr wahrscheinlich keinen dieser Kunden je zurückgewinnen.

Es geht im wahrsten Sinne ums Überleben. Im Augenblick betrachten viele Unternehmen den Umgang mit Generation-C-Kunden einfach noch als eine Frage der Weiterentwicklung ihrer bestehenden Wertangebote und meinen, dass sie damit den bisherigen Wohlstand erhalten können. Glauben Sie mir, das wird nicht lange gut gehen. Es besteht ein großer Unterschied zwischen Wohlstand und Überleben, und wenn es einmal so weit ist, dass es ums nackte Überleben geht, wird es für viele Unternehmen bereits zu spät sein. In der Kunden-Apokalypse könnte es unmöglich sein, begangene Fehler wieder gutzumachen.

Die unheilvolle Zukunft

Wenn das, was Sie bisher gelesen haben, Ihnen Angst macht, dann sind Sie nicht alleine. Viele Unternehmen verspüren eine Untergangsstimmung, auch wenn sie oft den Grund nicht genau nennen können und nicht einmal erkennen, wie bedrohlich die Lage wirklich ist. Die meisten fürchten sich noch gar nicht vor dem drohenden Tod oder Zerfall, sondern haben einfach das Gefühl, dass ihnen die Kontrolle entgleitet.

»Sehen Sie jetzt nicht hin«, schreiben George Colony und Peter Burris von Forrester Research, »aber Ihr Unternehmen ist dabei, die Kontrolle zu verlieren. Diese Botschaft ist vielleicht noch nicht bei Ihren Führungskräften und den Teams im Bereich Technologie-Management angekommen, aber deren Kollegen im Marketing müssen sich bereits mit dem Problem aus-

einandersetzen. Am Steuer sitzt heute der Kunde.«¹³ Forrester ist eines der weltweit führenden Unternehmen in der Unternehmens- und Marktforschung.

Im Folgenden beschreiben sie die drei Faktoren, die ihren Forschungen zufolge »zusammenwirken und dem Kunden die Oberhand verschaffen: (1) überall und allgemein verfügbare Informationen über Produkte, Dienstleistungen und Preise, (2) Technologien, mit deren Hilfe sie zu wahrnehmbaren, mächtigen Kritikern werden und (3) die Fähigkeit, jederzeit bei jedem beliebigen Anbieter zu kaufen«. Ja, genau das ist es ... und noch viel mehr, wie Sie hier erfahren werden.

Colony und Burris zitieren auch Rick Wagoner, den ehemaligen CEO von General Motors, aus einer Rede bei einem Forrester Forum: »Früher ›hatten‹ wir die Kunden. Heute hoffen und beten wir, dass die Kunden uns ›haben‹ wollen.«

Was für eine dramatische Umkehrung der Kontrolle. Die wahre Bedrohung besteht darin, dass Ihr Unternehmen tatsächlich *sterben wird*, wenn Sie die Kontrolle verlieren und sie nicht sehr rasch zurückgewinnen – selbst wenn der Tod nur durch innerlichen Zerfall eintritt.

Wie sieht es aus, wenn ein Unternehmen zerfällt? Nun, Zerfall tritt ein, wenn Sie es nicht mehr schaffen, neue Angebote so auf dem Markt zu platzieren, dass Sie Ihre Kunden weiterhin ansprechen. Er ist das Resultat einer abwärts gerichteten Spirale in den Zufriedenheitswerten Ihrer Kunden. Er ist Ihr Schicksal, wenn Sie nur noch Leute finden, die bereits gehört haben, wie schwer es ist, mit Ihnen Geschäfte zu machen. Vielleicht geraten auch Ihre Ausgaben außer Kontrolle, und wenn Sie sie eindämmen wollen, rebellieren Ihre Kunden – weil Sie Schritte unternehmen, die für die Kunden direkte Nachteile bedeuten. Vielleicht wollen Sie auf dem Rücken Ihrer Kunden die Effizienz verbessern und versuchen, ihr Verhalten auf eine Art und Weise zu beeinflussen, die sie nicht akzeptieren können und

wollen. Sie setzen Grenzen, die den Kunden nicht passen. Möglicherweise verlangen Sie höhere Gebühren, die den Kunden nicht gefallen – denken Sie an das Fiasko der Banken, als sie die Kunden für persönlichen Service durch das Schalterpersonal zur Kasse bitten wollten! Was ist es auch für eine Art, die Effizienz erhöhen zu wollen, indem man die Kunden bestraft, statt sie lieber zu den Dingen anzuregen, die ihnen Spaß machen und die ebenfalls die Effizienz steigern!

Wo man hinsieht, streichen Mobilfunkanbieter die Flatrates für den Datendownload. Sie waren einmal ein wichtiges Element der Beziehungen, die die Kunden mit den Mobilfunkanbietern pflegten, und mit dieser Änderung setzen die Anbieter ihren Kunden die Pistole auf die Brust. Glauben die Anbieter wirklich, dass Menschen mit bisher unbeschränkten Flatrates nicht negativ reagieren werden, wenn ihr Zugriff plötzlich genau bemessen wird? Und dass sie nicht überlegen, zu anderen Betreibern zu wechseln, die diesen Umstand als Wettbewerbsvorteil begreifen und sich den Ärger zunutze machen, der entsteht, wenn eine gewohnte Freiheit plötzlich eingeschränkt wird? Wenn Sie diese Zeilen lesen, werden diese Unternehmen bereits erfahren haben, welch großer Fehler ihre Rechnung war.

Die Mobilfunkanbieter in den USA hatten dieses Problem in ihren ersten Gebührentarifen für Smartphones nicht eingeplant. Sie sahen nicht voraus, wie sich die Datennutzung auf Smartphones entwickeln würde. Die europäischen Firmen waren vorsichtiger, fast niemand bot hier unbeschränkte Datennutzung an. Also werden nun die US-Anbieter beschuldigt, den Kunden etwas wegzunehmen, während die Europäer vorgebaut haben. Manche schieben die Schuld auf die Kostenentwicklung, aber wahrscheinlicher ist, dass bei der Produkteinführung schlampig vorgegangen wurde. Man verließ sich auf ungeprüfte Markterwartungen und musste dann die Kosten tragen oder zurückrudern. Unabhängig von den Gründen sollten Sie aber solche Situationen möglichst vermeiden.

Haben Sie je einen Menschen getroffen, der gern Steuern zahlt? Und dennoch erlegen Unternehmen ihren Kunden laufend so etwas wie Steuern auf. Banken fordern exorbitante Überziehungsgebühren, Mobilfunkanbieter verlangen Roaming-Gebühren. Wenn Sie ins Ausland reisen, erhalten Sie manchmal schon für ein paar Anrufe eine gepfefferte Gebührenrechnung, weil Sie beim Vertragsabschluss mit dem Mobilfunkanbieter auf diesen Aspekt nicht geachtet haben.

Provozieren Sie die Kunden?

Immer wenn Unternehmen reflexartig Regeln so festlegen, dass Kunden in ein gewisses Gruppenverhalten gezwungen werden, rufen sie Geringschätzung und Unzufriedenheit hervor. Die Kunden reagieren im Allgemeinen nicht freundlich auf derartige Dinge, und Generation-C-Kunden verbreiten ihre Verachtung überall in ihren sozialen Welten. Sie empfinden eine natürliche Abneigung dagegen, nur im Hinblick auf eine Transaktion beachtet zu werden. Sie mögen es nicht, wenn Sie sie als Gefangene behandeln, die ein Geschäft so abwickeln müssen, wie es *Ihrer* Vorstellung entspricht.

Sollten Sie gerade die Kontrolle über Ihre Kunden verlieren, weil Sie deren Erwartungen nicht richtig erfüllen, gibt es selbstverständlich viele Vorbilder, bei denen Sie beobachten können, was bei Kunden sehr starke Loyalität erzeugt. Nehmen Sie zum Beispiel die Apple Stores. Wenn Sie in Boston am Apple Store vorbeigehen, sehen Sie, wie leicht es Apple gelingt, die Kunden glücklich zu machen. Die Leute stehen schon Schlange, bevor der Laden morgens öffnet, weil sie hoffen, an der Genius Bar mit einem Berater sprechen zu können. Apple bietet dort kostenlos Serviceberatungen und Einführungen in die Bedienung aller Produkte. Es kommt auch ein Mitarbeiter heraus und bespricht mit jedem Wartenden, ob er lieber einen festen Termin

vereinbaren möchte. Der Termin für einen Zeitpunkt etwa 20 oder 30 Minuten nach der Ladenöffnung wird auf einem iPad verbucht und der Mitarbeiter schlägt vor, doch an einem bequemerem Ort zu warten, wie beispielsweise im Starbucks nebenan. Wenn der Kunde dann zur vereinbarten Zeit wiederkommt, steht an der Genius Bar sofort ein Mitarbeiter bereit. Nur wenn wirklich sehr viel Betrieb herrscht, kommt derselbe Mitarbeiter, der zuvor vor dem Laden den Termin vereinbarte, auf den Kunden zu und verspricht, zu einem bestimmten Zeitpunkt anzurufen, um ihm freie Termine zu nennen. Er ruft dann auch tatsächlich zu diesem Zeitpunkt an.

Wie schwer kann das sein? Nun, sicher nicht allzu schwer ..., aber es erfordert eine bewusste Veränderung der eigenen Einstellung. Apple bürdet die Last nicht den Kunden auf, sondern *übernimmt die Initiative* und kümmert sich um sie. Das Unternehmen betrachtet die Beziehung immer aus der Perspektive der Kunden.

Dennoch können Sie nicht einfach Apple nachahmen. Gerade, wenn Sie die richtigen Schritte einleiten, um Ihr Überleben nach dem Angriff der Generation C zu sichern, droht Ihnen alles erneut zu entgleiten. Es stellt sich heraus, dass eine neue, noch schrecklichere Bedrohung vor der Tür steht: Wenn schon die Generation C eine einschüchternde Herausforderung darstellt, weil sich unzufriedene Kunden selten zurückgewinnen lassen, dann sollten Sie vor der nächsten Entwicklungsstufe der Kunden noch viel größere Angst haben.

Willkommen im Albtraum

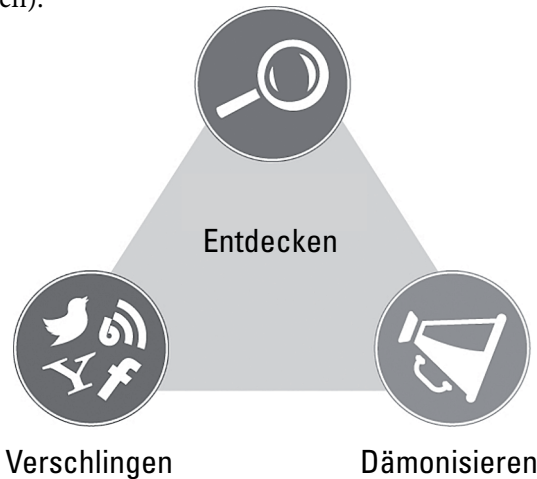
Die Kunden der Generation C mögen Sie hassen, aber die nächste, gerade aufkommende Generation von Kunden entschließt sich womöglich sogar dazu, Sie aktiv zu vernichten.

Diese neuen Kunden sprengen jegliche Vorstellung von einem »Management der Kundenbeziehung«. Sie sind weder an einer Beziehung interessiert noch akzeptieren sie irgendeine Art von Management. Und wenn dies noch nicht bedrohlich genug klingt, dann denken Sie an Folgendes: Diese Kunden verschwenden – im Gegensatz zu den Generation-C-Kunden – keine einzige Minute darauf, die Interaktion mit Ihnen zu hassen. Sie können es gar nicht hassen, Ihr Kunde zu sein, weil sie die Vorstellung, irgendjemandes Kunde zu sein, sowieso pauschal ablehnen – Punktum. Ein Kunde ist in ihren Augen jemand, den die Unternehmen kontrollieren wollen. Diese sich gerade entwickelnde Generation will aber selbst die Kontrolle ausüben.

Nein, ich beschreibe hier nicht die nach dem Jahr 2000 geborene Generation Z – eine Bezeichnung, die sie von der Millennium-Generation oder Generation Y abheben soll. Vielleicht kennen Sie auch einen der anderen Namen, die diese Gruppe erhalten hat, denn eine endgültige Bezeichnung gibt es anscheinend noch nicht.¹⁴ Sie werden daher als »Homeland-Generation«, »Generation@«, »Net-Generation« oder »iGeneration« bezeichnet. Eine bekannte Marketingfirma schlug »Pluralistische Generation« oder »Plurals« vor. Meiner Ansicht nach sind alle diese Namen ungeeignet. Die Leute, die (unter welchem Namen auch immer) von der Generation Z sprechen, meinen eigentlich die Generation-C-2. *Und sie übersehen dabei eine ganze Menge!*

So, wie der Begriff »Generation C« bereits eine Charakterisierung enthält, ist auch der Name dieser nächsten Generation sehr bedeutungsschwanger. Darf ich vorstellen: Generation D. Die Angehörigen der Generation D sind die wahren Boten der Kunden-Apokalypse. Viele ihrer Eigenschaften lassen sich auf die Verhaltensweisen der Generation-C-2 zurückführen, waren bei ihr aber noch nicht voll ausgeprägt. Während Sie hier immer mehr über sie erfahren und erkennen werden, dass Sie auf ihre Ankunft absolut unvorbereitet sind, könnten Sie ganz

richtig zu der Auffassung kommen, dass das »D« für *doom*, *death* oder *destruction* steht (Schicksal, Tod und Zerstörung). Und wenn Sie die Vorgehensweise und Wirkung dieser Generation verstehen wollen, stellen Sie sich vor, dass das »D«, abhängig vom jeweiligen Zeitpunkt, drei weitere Dinge bedeuten kann: *discover*, *devour*, *demonize* (entdecken, verschlingen, dämonisieren).



Sollten Sie einen Generation-D-Kunden enttäuschen, können Sie sich noch glücklich schätzen, wenn Sie einen Eintrag auf Facebook erhalten, in der Art des zuvor erwähnten Imbiss-Restaurants. Wahrscheinlicher ist aber, dass ein Twitter-Posting mit etwa folgendem Inhalt versandt wird:

Gehe nie wieder zur _____ Bank, alles Vollpfosten da, habe mein Konto jetzt bei der _____ Bank, super Sache, kann ich nur empfehlen, ihr solltet auch wechseln!

Dieser Tweet wird weitergetwittert und von Tausenden Menschen gelesen. Bevor Sie auch nur das Geringste dagegen tun können, sind Sie schon verteufelt.

Microsoft handelte sich ähnliche Schwierigkeiten ein wie Netflix in dem oben genannten Beispiel, nur wesentlich härter, da

sich das Unternehmen mit der Generation D anlegte. Im Juni 2013 kam die neuste Version der beliebten Spielkonsole Xbox, die Xbox One, auf den Markt. Ihre Käufer mussten auch für Offline-Spiele eine Internetverbindung haben und außerdem erließ Microsoft Beschränkungen für die Weitergabe gebrauchter Spiele. Das Ergebnis: »Enttäuschte Xbox-Fans brachten nach diesen Neuigkeiten ihre Wut sofort auf allen sozialen Medien zum Ausdruck.«¹⁵ Es dauerte nur wenige Tage, bis Don Matrick, der Leiter des Interactive Entertainment Business von Microsoft, eine Korrektur ankündigte. Darin war ein sehr wichtiger Punkt enthalten, der vor allem die gebrauchten Spiele betraf.

Matrick schrieb an seine Xbox-One-Kunden: »Die Möglichkeit, diese Spiele nach eigenem Ermessen zu verleihen, zu teilen und weiterzuverkaufen, ist für euch unglaublich wichtig.«¹⁶ Generation D hatte diesen Punkt sehr betont und einen großen Sieg errungen: Hier wurde klar, wie diese junge Generation das Konzept des *Eigentums* betrachtet. Hätte die Xbox denselben riesigen Markterfolg errungen, wenn Microsoft an dem ursprünglichen Plan festgehalten und nicht auf seine Kunden gehört hätte?

Colony und Burris fanden in ihrer Beschreibung der heutigen Situation genau die richtigen Worte, als sie ausführten, dass »sie die Institutionen des 21. Jahrhunderts unter Druck setzt und Zerstörung und Diskontinuität hervorruft. Traditionelle Quellen für verlässliche Einnahmen vertrocknen in der unbarmherzigen Hitze der zunehmenden Macht der Kunden. Die brandneue Geschichte, deren Erzählung Sie 18 Millionen Dollar gekostet hat? Sie wurde gerade von einem einzigen einflussreichen Blogger untergraben, der eine Liste mit zwölf Gegenbeispielen zusammenstellte, die inzwischen 1,2 Millionen Retweets aufweist und von den Nachrichtenagenturen aufgegriffen wurde.«¹⁷

Wie Benjamin Franklin einst bemerkte: »Einen guten Ruf erwirbt man nur durch viele gute Taten, aber schon eine einzige schlechte Tat macht ihn wieder zunichte.«

»Verkaufen Sie mir nichts!«

Die Generation D will nicht, dass man ihr etwas verkauft, denn dann fühlt sie sich kontrolliert. Nein, obwohl sie es wahrscheinlich nie zugeben würden, besteht ihre ersehnte lückenlose Erfahrung darin, dass sie selbst Sie und Ihr Produkt oder Ihren Service entdecken. Sie müssen also, zusätzlich zu der geforderten Vernetzung, auch noch einen Weg finden, wie Sie aktiv, aber unsichtbar, eine Entdeckung herbeiführen, damit die Kunden ihre Illusion aufrechterhalten können, dass sie Sie ganz selbstständig gefunden haben. Sie sind auf der Suche nach etwas, das selbst die Vernetzung und die vernetzte Kooperation altmodisch erscheinen lässt, und sie wünschen sich unsichtbare Zauberei. Sie wollen *radikale Authentizität*, und wenn Sie etwas entdeckt haben, das ihnen gefällt, dann verschlingen sie es.

Wenn Sie älter als Generation D (oder gar Generation C) sind, hatten Sie wahrscheinlich Zeit Ihres Lebens relativ geringe Erwartungen an alle Beziehungen zu Banken, Telefongesellschaften und überhaupt allen Unternehmen, mit denen Sie geschäftlich zu tun haben. Die Nachricht, dass Ihre Bank zu der finanziellen Kernschmelze beitrug, weil sie Ihre Hypothek als Teil eines Wertpapierbündels verhökerte, nur um schnelle Gewinne einzustreichen, finden Sie vielleicht abscheulich, und Sie ergreifen möglicherweise sogar politische Maßnahmen an der Wahlurne oder gar in Form von Demonstrationen. Aber dennoch betrachten Sie die Sache wahrscheinlich nicht als persönlichen Verrat – während ein Generation-D-Kunde sie durchaus so bewerten könnte.

Die Generation D definiert Loyalität auf neue Weise. Bereits in dem Zeitraum, kurz bevor die Generation D erschien, verän-

derten sich die Zeichen oder Totems für Loyalität sehr drastisch. Bei Banken waren beispielsweise früher die Sparbücher solche Zeichen, aber inzwischen haben sie den Weg der Dinosaurier beschritten. Im Lebensmittelladen gab es vor einem halben Jahrhundert noch Marken für die Einkäufe, die man sammeln und später – als Gegenleistung für Loyalität – einlösen konnte für etwas, das man sich nicht einfach so gekauft hätte. Die Marken waren greifbar und ließen die Kunden glauben, dass sie für Einkäufe in ihrem Lebensmittelladen belohnt wurden. Kunde und Laden bauten zusammen einen Wert auf. Heute ist dieses Zeichen verschwunden und man erhält stattdessen automatisch Kundenrabatte, wenn man die Karte des jeweiligen Ladens besitzt, die aber dem Geschäft gleichzeitig die Möglichkeit gibt, alle Einkäufe zum Zweck künftiger oder auch sofortiger Marketingaktionen wie Coupons zu speichern.

Dies alles sind Beispiele für transaktionale Loyalitätskonzepte, und die Generation C akzeptiert das Wort »Loyalität« in diesem Zusammenhang meist noch. Ganz anders die Generation D, die mit der Vorstellung der »Loyalität« an sich nichts mehr zu tun haben will. Während die meisten Unternehmen noch mit der Vernetzung und den Problemen kämpfen, die die Generation-C-Kunden ihnen verursachen, verlangen die neuen Kunden der Generation D nichts weniger als Vertrauen, Transparenz und totale Offenheit. Wenn sie überhaupt an Loyalität interessiert wären und es auch so ausdrückten, dann wäre es *Ihre* Loyalität *ihnen* gegenüber. Die Authentizität, die sie verlangen, geht bis ins Mark, und wenn sie spüren, dass Sie ihnen nur *weismachen* wollen, dass Sie ihnen Autonomie geben, in Wirklichkeit aber ein M (für Management) in die Gleichung einschmuggeln wollen, ist das für die Kunden ein ziemliches und für Sie ein riesengroßes Problem.

Kennzeichnend für diese Generation ist auch, dass die Reaktionen immer zwischen Extremen pendeln. Die Entdeckung und die ersten Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen rufen viel-

leicht Entzücken hervor, und das führt dazu, dass sie Sie verschlingen – also für sich vereinnahmen – wollen. Genauso leicht kann es aber auch passieren, dass sie Sie dämonisieren. Die ersten Anzeichen für solche Dämonisierungen sind auf allgemeinere Weise schon bei der Generation C zu beobachten, aber deren Reaktion liegt eher auf der passiv-aggressiven Seite des Spektrums. Sie posten über Sie, lassen Sie fallen und beenden die Beziehung. Bei der Generation C werden Sie also schlimmstenfalls einfach *abserviert*.

Bei der Generation D erreichen die Dinge dagegen in beiden Extremen ein neues Niveau. Sie begeistern sich manchmal erstaunlich stark für Produkte und Firmen, auch wenn sie diese nicht als Produkte und Firmen betrachten. Sie verlieben sich geradezu. Apple lieben sie beispielsweise auf die Art, die sich in der einige Jahre zurückliegenden Werbekampagne »I'm a Mac and you're a PC« (»Ich bin ein Mac und du ein PC.«) äußerte. Entweder Sie sind über alle Maßen wunderbar und werden heiß geliebt, oder Sie sind völlig unvertrauenswürdig, uncool und daher ein Teufel.

Diese aktive Verteufelung ist einzigartig für die Generation D. Sie ist einer der Vorboten der Kunden-Apokalypse. Die Kunden erstellen keine Schmä-Websites wie weiter vorne beschrieben, weil deren Zweck darin besteht, Menschen in eine bestimmte Richtung zu schieben. Die Generation D besteht aber aus Leuten, die *ziehen*. Während die Generation-C-Kunden ihre Erfahrungen in der Welt verbreiten und dann darauf warten, dass Sie nachfragen, was ihnen nicht gefallen hat, sagt die Generation D Ihnen alles direkt ins Gesicht und zieht Sie abwärts.

Wir fragten eine Gruppe von jungen Leuten der Generation D im Alter von 14 bis 22 Jahren, ob sie bereits selbst einmal ein Produkt empfohlen oder sich beschwert haben.

Eine junge Frau sagte: »Ich tue das wohl etwa 700 Millionen Mal am Tag. Man spricht einfach über das, was einem gefällt.

Gerade letztes Wochenende war ich im Schlussverkauf bei Gap. »Seht diesen tollen Rock, den ich gekauft habe. Es gibt gerade lauter super Sachen hier«, oder so etwas. Meine Freunde erzählen mir, dass sie in diesem oder jenem Restaurant waren und dass es dort ein echt gutes Getränke-Special gibt.«

Die Macht und Bedeutung dieser Art von Verbindungen wird durch Forschungsergebnisse bestätigt. Die »Nielsen Global Trust in Advertising Survey«, eine weltweite Umfrage zum Thema des Vertrauens in Werbemaßnahmen, die 2011 mit 28000 Befragten in 56 Ländern per Internet durchgeführt wurde, ergab, dass 92 Prozent der Verbraucher »weltweit angeben, dass sie Medien, die es sich verdient haben, ... mehr vertrauen als allen anderen Formen der Werbung – ein Anstieg um 18 Prozent seit 2007 ...« Medien, die es sich verdient haben, sind »Mundpropaganda und Empfehlungen von Freunden und Verwandten«.¹⁸

»Es ist so, dass Freunde bei dir Werbung für eine bestimmte Sache machen«, fügte ein junger Mann hinzu. »Wenn ein Freund auf Facebook schreibt, dass er ein Produkt verwendet, dann glaube ich das eher und habe stärker den Wunsch, es auch zu benutzen, als wenn ich eine Werbung dafür sehen würde – weil es die Aussage einer Person ist, im Gegensatz zu der eines Unternehmens, das [für die Werbung] bezahlt.«

Auch Michael Maoz, ein Analyst bei Gartner und anerkannter Vordenker im Bereich Kundenservice, stellt fest: »Vertrauen ist und bleibt ein Dreh- und Angelpunkt für engagierte Kunden. Kunden bleiben zwar manchmal Kunden, selbst wenn sie einer Organisation nicht trauen, aber es verursacht weniger Kosten und die Aktionen der Kunden sind vorhersehbarer, wenn die Kunden dem Unternehmen vertrauen. Weitere emotionale Faktoren, die eine Kundenservice-Organisation wecken sollte, sind das Gefühl der Freude bei der Arbeit und des persönlichen Einsatzes für die Lösung von Kundenproblemen, ein Gefühl der

Empathie und des Verständnisses sowie das zufriedene Gefühl bei den Kunden, dass ihre Probleme zügig und mit möglichst wenig Aufwand gelöst wurden.«¹⁹

Wieder geht es um *Authentizität*. »Sie ist definitiv effektiver«, pflichteten auch mehrere der jungen Frauen bei.²⁰

Was die Generation D zudem stark von allen anderen unterscheidet, ist, dass sie ein Scheitern aktiv begrüßt. Ihre Generation wird am häufigsten mit dem Ausdruck des »monumentalen Scheiterns« auf den Websites der sozialen Netzwerke in Verbindung gebracht. Sie freuen sich diebisch nach dem Motto: »Hab' ich dich!«, und teilen diesen Augenblick großer Befriedigung mit ihren Freunden (wobei der Begriff »Freunde« in diesem Fall alle Leute einschließt, die sie je kennenlernten oder die einer ihrer Bekannten kennt – ja, sogar Leute, zu denen sie keinerlei Beziehung haben, außer einer obskuren Gemeinsamkeit, die der Rest der Welt als völlig unbedeutend empfinden würde). Diese jungen Leute empfinden die Erfahrung des Scheiterns als gar nicht so schlimm, weil sie ja darüber posten und twittern können. Die Generation C erstellt eine »United Sucks«-Seite auf Facebook²¹ und lässt es damit bewenden. Ein typisches Verhalten für die frühe Generation D ist dagegen, einen Film mit dem Titel »United Breaks Guitars« (»United zerstört Gitarren«) aufzunehmen, ihn auf YouTube zu stellen, zuzusehen, wie er sich viral verbreitet (bisher knapp 13 Millionen Aufrufe²²), und dann noch ein Buch über diese Erfahrung zu veröffentlichen.²³ Generation D bricht einen totalen Krieg vom Zaun, ohne jede Rücksicht auf die Folgen für den Gegner und aus deutlichem – wenn auch nicht ausdrücklich formuliertem – persönlichem Interesse, das rein auf dem überhöhten Anspruchsdenken gründet, das für diese Gruppe charakteristisch ist.

Diese aufkommende Generation lässt die digitale Vernetzung ihrer Vorgänger im Vergleich sehr milde erscheinen. Die Gruppe aus der Generation D, die ich vorhin erwähnte, kam zufällig

Generation C	Generation D
<p>.....</p> <p>Wikipedia</p>	<p>.....</p> <p>Wikileaks</p>
<p>.....</p> <p>Facebook (nicht moderiert; jeder ist „ein Freund“)</p>	<p>.....</p> <p>Reddit (moderiert, rigorose Bewertung durch die anderen Teilnehmer)</p>
<p>.....</p> <p>Online-Partnersuche</p>	<p>.....</p> <p>Online-Organisation einer Gemeinschaft</p>
<p>.....</p> <p>Fan-Chatrooms</p>	<p>.....</p> <p>Fan-Fiction</p>
<p>.....</p> <p>Klagt über Online-Mobbing</p>	<p>.....</p> <p>Postet und twittert eine Liste von Online-Mobbern.</p>
<p>.....</p> <p>Gibt, oft ohne es zu wissen, für Verbrauchervorteile vertrauliche Daten preis.</p>	<p>.....</p> <p>Hat die Bedeutung vertraulicher Daten durchschaut und manipuliert zum eigenen Vorteil.</p>
<p>.....</p> <p>Veröffentlicht bei Facebook oder Twitter hin und wieder eine Klage über schlechten Kundenservice</p>	<p>.....</p> <p>Drückt Unzufriedenheit in ausgefeilten „Markenfälschun- gen“ oder in Videofilmen aus.</p>
<p>.....</p> <p>Ist ihren Marken treu.</p>	<p>.....</p> <p>Sieht keine Marken, sondern nur sich selbst in den Marken, die sie für sich vereinnahmt.</p>
<p>.....</p> <p>Nutzt Kabelfernsehen.</p>	<p>.....</p> <p>Streamt Medien über das Internet.</p>

nur wenige Tage nach dem Tod von Nelson Mandela zusammen. Als sie gefragt wurden, wie sie von seinem Hinscheiden erfahren hatten, gaben die meisten Tumblr oder Instagram als Quelle an.

Eine Teenagerin drückte es so aus: »Wenn ich Ihnen etwas erzähle, dann habe ich es in 80 Prozent der Fälle auf Instagram gelesen.«²⁴

Eine andere junge Frau erklärte, wie sich Online-Informationen unter ihren Altersgenossinnen verbreiten: »Wenn etwas passiert, sehe ich zuerst eine sehr vage Veröffentlichung und ich denke mir: ›Aha, wie seltsam.‹ Dann sehe ich meist etwas, das damit in Zusammenhang steht, und ich denke: ›Was geht da vor?‹ Ich scrolle weiter und sehe noch mehr, zum Beispiel die echte Nachrichtenmeldung oder jemand erklärt genauer, was da läuft. Aber es ist immer so, dass jemand darüber erzählt.«

Und damit die Bedeutung des Verbundenseins innerhalb der Generation D ganz deutlich wird, sehen Sie im Folgenden die Antworten, die Angehörige der Generation D unserem Moderator gaben, als er fragte, ob einer von ihnen schon einmal sein Mobiltelefon verloren oder kaputt gemacht habe:

»Es hat mir sehr wehgetan«, sagte eine junge Frau.

Ein Teenager erklärte: »Man fühlt sich ganz allein auf der Welt, man ist zu nichts nütze und kann nichts machen. Ohne mein Telefon bin ich so einsam, ich frage mich dann, was soll ich nur tun?«

»Ich werde verrückt«, fügte ein anderes Gen-D-Mitglied hinzu.

»Ich habe mein Ladegerät immer dabei«, sagte ein junger Mann.

»Ich habe es einmal zu Hause vergessen«, fiel eine junge Frau ein, »und dann dachte ich, jetzt kann ich nicht einmal Musik hören. Wie soll ich weiterleben?«

Für die Generation D ist die Vernetzung ein grundlegender Bestandteil ihrer *Existenz*. Daher kommt die Trennung vom Netz einer existenziellen Krise gleich.

»Das Ärgerlichste daran, kein Telefon bei sich zu haben, ist meiner Meinung nach [das]«, sagte ein junges Mädchen. »Es ist die einzige Möglichkeit für mich, auf soziale Netzwerke und solche Sachen zuzugreifen. Also ist es wirklich ärgerlich, wenn dann haufenweise Freunde [fragen]: ›Ich habe dich letztens angetwittert, warum hast du nicht geantwortet? Wo warst du? Oh, hast du irgendwas auf Instagram gesehen?‹ Nein, gar nichts, ich habe im Moment kein Telefon, ich habe mein Telefon verloren.«

Die Erwartungen der Freunde auf sozialen Medien sind »ziemlich hoch«, berichten die von uns befragten Angehörigen der Generation D. Daraus sollten alle, die eine Verbindung zu diesen Kunden aufbauen wollen, eine Lehre ziehen.

Anthropomorphismus

Die klassischen Werbesprüche nach dem Motto: »Ich bin ein Mac und du ein PC« stellen eine Besonderheit in der Art und Weise heraus, wie sich die Verzückerung und das Verschlingen bei Gen-D-Kunden äußert. Wenn sie eine Marke einmal lieben, dann sehen sie sie gar nicht mehr. Ihre Identifikation mit der Marke geht weit über reine *Markenloyalität* hinaus: Sie werden zu der Marke und die Marke wird zu ihnen.

Lush, eine Kosmetikfirma mit Sitz in Großbritannien, ist ein gutes Beispiel für diese Art der Verzückerung und des Verschlingens. Das Unternehmen wurde 1994 mit nur einem Laden gegründet, unterhält aber inzwischen über 800 Läden in über 50 Ländern. Lush verkauft eine Palette handgefertigter Produkte aus eigener Herstellung, von Seifen über Shampoos, Duschgels bis hin zu Lotionen und anderen Dingen. Die Produkte von Lush basieren auf natürlichen Rohstoffen, sind vollständig vegetarisch, fast vollständig vegan und zu 60 Prozent frei von Konservierungsstoffen. Die Firma betont nicht nur lautstark, dass in ihren Produkten kein tierisches Fett enthalten ist, son-

dern hat sich auch zu einer starken Kraft in der Protestbewegung gegen Tierversuche entwickelt. Alle Lush-Produkte werden nur an freiwilligen Personen getestet, und die Firma kauft nicht bei Unternehmen ein, die auch nur im Entferntesten mit Tierversuchen in Verbindung gebracht werden können. Lush treibt die Verantwortung weiter als einige der weitsichtigsten Unternehmen und schenkt jeder Kundin eine kostenlose Gesichtsmaske, wenn sie mindestens fünf leere Kosmetikbehälter von Lush in den Laden zurückbringt. Das öffentlich verkündete Ziel ist, 100 Prozent der Verpackungsmaterialien der Firma »leicht recycelbar, kompostierbar oder biologisch abbaubar« zu gestalten.

Das Unternehmen spendet darüber hinaus große Summen an eine Vielzahl von guten Zwecken, die nicht unbedingt mit Umweltschutz zu tun haben müssen (zumindest im traditionellen Sinn). Sie können sicher sein, dass die Generation D das ganz genau wahrnimmt und dass es einer der Gründe dafür ist, dass sie Lush so sehr ins Herz geschlossen hat. Für sie ist Lush kein Unternehmen, ja, nicht einmal eine Marke an sich – es gehört einfach zu ihrem Leben.

Eine der jungen Frauen aus der Generation D, mit denen wir sprachen, gebrauchte auch tatsächlich die Worte: »Es ist so etwas wie ein Lebensstil.«²⁵

Bei all diesen ethisch korrekten Wurzeln pflegt Lush aber dennoch keineswegs einen bevormundenden, predigenden Stil. Wenn Sie einen Laden von Lush betreten, sehen Sie sofort, was die jungen Frauen der Generation D an dieser Marke so sehr begeistert. Die Verkäuferinnen gehören derselben Generation an. Sie sind nicht aufdringlich, wirken aber sehr energiegeladen, und man hat überhaupt nicht den Eindruck, dass sie arbeiten. Es wirkt, als hätten sie einfach Spaß zusammen und würden einigen Freundinnen ein paar Dinge zeigen, die ihnen selbst sehr gut gefallen. Außerdem ist da noch die Art und Weise, wie die

Waren ausgestellt sind. Ein Marketingexperte verglich sie mit der Auslage eines Obstverkäufers. Alles liegt offen und unverpackt vor den Kundinnen. Sie können alles anfassen und beispielsweise die Größe und Form eines einzelnen Seifenstücks auswählen. Dies verstärkt das Gefühl der Entdeckung. Lush bezeichnet sich sogar selbst als »Kosmetikhändler«.

»Ich denke, es hilft auch, dass die Läden so herrlich duften. Es riecht so toll, sobald man hineingeht«, sagte eine Teenagerin.

»Die Verpackungen sind wunderschön«, fügte eine andere hinzu. »Und die Produkte sind so gut ... Ich habe eine Badeperle gekauft, ungefähr vor zwei Wochen, und als ich sie ins Wasser gab, fühlte es sich an wie – oh, ich bin jetzt eine Prinzessin. Das ist so herrlich und ich will allen von dieser Erfahrung erzählen, damit sie sie auch haben können.«

Lush steht den Kundinnen wirklich nahe. Mark Wolverton, der President von Lush Nordamerika, erklärt: »Wir wollen keinen Laden, wo die Kunden hineingehen, herumstöbern und dann die Produkte zur Verkäuferin hinter der Ladentheke bringen. Unsere Mitarbeiterinnen stellen Fragen über den Hauttyp und die Haare und machen viel Aufhebens um jede Kundin. Das macht Spaß und ist für die Kundinnen eine tolle Erfahrung.«²⁶ Für die Jugendlichen der Generation D ist es wie eine Übernachtung bei der besten Freundin.

Lush hat auch verstanden, wie wichtig authentische Beziehungen zu den Kundinnen sind. Eine der jungen Frauen, mit denen wir sprachen, erklärte, weshalb sie Lushs Twitter-Feed folgt: »Ich habe sie angetwittert, weil ich ihnen sagen wollte, dass ich eines ihrer Produkt sehr mochte ... Ich verwendete es sehr oft. Ich war damit wirklich sehr zufrieden und ich wollte, dass meine Freunde und alle Leute, die ich auf Twitter habe, wissen, dass ich es verwende, es liebe und wo sie es kaufen können. Und [Lush] hat mir geantwortet, was sehr aufregend war, weil das sonst nie jemand tut.«²⁷

Die Loyalität vertieft sich, wenn Sie sich für das soziale Votum bedanken, das die Generation D Ihnen spendet.

Wenn Lush also nun für die Liebe steht, für etwas, das die Generation D verschlingen möchte, was wäre dann ein Beispiel für den Teufel? Nun, stellen Sie sich einfach vor, was in einem Jugendlichen der Generation D vorgeht, wenn er sich im Internet ein Produkt ansieht, das er vielleicht kaufen will, und wenn daraufhin auf jeder Website, die er anklickt, immer wieder, unaufhörlich, kleine Werbeanzeigen für dieses oder ähnliche Produkte eingeblendet werden. Vielleicht ist Ihnen das selbst schon passiert. Sie suchen beispielsweise nach einem neuen Mixer, und sofort werden Sie im Internet tagelang von lästigen kleinen Werbeanzeigen für Mixgeräte verfolgt. Was könnte noch mehr wie das Gegenteil von »unsichtbar« oder »wie durch Zauberei« wirken? Selbst wenn Sie gar nicht der Generation D angehören, geht Ihnen das wahrscheinlich auf die Nerven. Als wir 2002 im Film *Minority Report* zum ersten Mal sahen, wie Tom Cruise auf seinem Weg durch einen Glaskorridor mit persönlichen Angeboten begrüßt wurde, war das noch cool, aber inzwischen erscheint es problematisch, veraltet und störend.

In unserem Gespräch mit der Generation D diskutierten wir auch über Online-Werbung.²⁸ Auf die Frage nach ihrer Reaktion auf die Werbeanzeigen, die in YouTube laufen, bevor das gewünschte Video startet, sagte ein Teenager ganz klar: »Ich hasse sie.« Und er wandte sich an die gesamte Gruppe: »Richtig?«

Die meisten gaben an, die Anzeigen zu überspringen. Eine junge Frau drückte sich genauer aus: »Ich warte die fünf Sekunden ab und klicke dann sofort auf ›Überspringen‹.«

»Manchmal kann ich die fünf Sekunden nicht abwarten«, antwortete ein junger Mann.

Die ausführlichste Antwort auf die Frage zeigt, wie Ihre Chancen bei der Generation D tatsächlich stehen. Eine Teenagerin

führte aus, dass sie sich im traditionellen Marketing und seiner Wirkung zwar nicht auskenne, dass aber »die Leute diese fünf Sekunden haben, die man ansehen muss, bevor man [die Anzeige] überspringen kann. Also dachte ich eines Tages ernsthaft darüber nach und ich meine, die Firmen müssen erreichen, dass diese fünf Sekunden zählen. Also sehe ich mir eine Anzeige manchmal weiter an, wenn jemand diese ersten fünf Sekunden wirklich, wirklich außergewöhnlich und toll gemacht hat. Dann will ich wissen, worum es geht.«

Sie fuhr fort: »Ich weiß, dass ich nicht ganz normal bin, weil ich das mache, aber manchmal sitze ich da und sehe mir das Ganze an, weil die ersten fünf Sekunden so gut waren. Aber meistens, ja, überspringe ich es einfach.«²⁹

Die Botschaft hier lautet: Sie haben maximal fünf Sekunden, um die Aufmerksamkeit der Generation D zu gewinnen!

Manchmal lässt YouTube das Überspringen aber nicht zu und man muss die gesamte Werbeanzeige über sich ergehen lassen. Was tun die Angehörigen der Generation D also? Die meisten, mit denen wir sprachen, lehnten den Gedanken ans Überspringen ab. Sie wollten einfach das Video sehen, das sie sich ausgesucht hatten. Wenn eine Anzeige 20 oder 30 Sekunden dauert, dann schalten sie den Ton ab und warten, aber wenn sie länger dauert?

»Dann lade ich neu«, sagte eine andere junge Frau. »Manchmal geht es dann ohne Werbung.«

Ein Jugendlicher erklärte: »Vielleicht bekommt man dann eine bessere Werbeanzeige.«

»Aber es ist schon traurig«, fiel eine Jugendliche ein. »Das ist schließlich die Arbeit von Menschen. Es ist traurig, was aus Werbefilmen und Anzeigen geworden ist – man denkt nur: ›Oh Gott! Ich will es überspringen!‹»

Eine andere junge Frau stimmte ihr zu: »Werbefilme sind für mich bei Weitem die Marketingform mit der geringsten Wirkung.« Es erhob sich ein ganzer Chor der Zustimmung und der Abneigung gegen Werbung. »Im Fernsehen, im Kino ... im Radio, auf YouTube – ganz egal.«

Die Unternehmen, die um die Angehörigen der Generation D werben, verärgern sie vielmehr, weil sie ihre Zeit verschwenden und ihr Bedürfnis verletzen, Entdeckungen selbst zu steuern. »Ich bin dann doch gerade mit etwas beschäftigt, das ich gern tue«, sagte ein Teenager. »Ich möchte Radio hören. Ich möchte einen Film ansehen. Also unterbrechen sie das, wozu ich eigens hergekommen bin, und wollen mir etwas über ihr Zeug erzählen. – Nein! Das ist mir in dem Augenblick so was von egal!«

Sie – der Werbende – sind der Dämon und werden somit einem der »D«s der Generation D unterworfen.

Es gibt andere Wege, wie beispielsweise den, den Lush beschreitet. Während Dämonen-Marken den Kunden unbedingt etwas verkaufen wollen, lässt Lush die Kundinnen auf Entdeckungstour gehen. So soll es nach dem Wunsch der Generation D funktionieren: Sie entdecken neue Marken und sind stolz darauf, wenn sie *ohne Werbung* etwas finden – sei es etwas, das sie nur von den sozialen Medien her kennen, etwas, das über Kickstarter finanziert wurde, eine Unterhaltung, die durch Crowdsourcing verbreitet wird, oder die Verbraucher-Variante eines »Flashmobs« oder einer Zusammenkunft.

Betrachten wir nun dieses neue Muster der Entdeckung etwas genauer.

»Ich will der Entdecker sein!«

Die Generation D bildet sich sehr rasch einen Eindruck, der oft von Elementen beeinflusst ist, die sie von anderen übernehmen,

und sie entscheiden sich sehr schnell. Sie sind bereit, bei neuen Entdeckungen sofort zuzugreifen. Die Mitglieder der Generation D schwimmen in Informationsströmen. Sie werden von aktiven Feeds, Tweets und anderen Nachrichten überschüttet, die bereits direkt auf sie zugeschnitten wurden. Bedenkt man dies, sollte man eigentlich meinen, diese Leute wüssten, dass sie nichts selbst entdecken. Aber sie wollen einfach glauben, dass sie oder ihre Freunde die Entdecker *sind*. Diese Tatsache stellt selbst die fortschrittlichsten Marketingansätze auf den Kopf und kreiert alle möglichen Probleme der Suchmaschinenoptimierung. Sie müssen auf neue, einfallsreiche Weise Honigtöpfe auslegen, sodass diese Verbraucher zwar darüber stolpern, aber dabei nie das Gefühl haben, dass sie zu ihnen hingeführt wurden. Kein Geschiebe und keine offene Verführung. Keine Verfolgung durch das ganze Internet nach der Art dieses Mixers.

Bei genauerem Nachdenken kommt einem eine alte Analogie mit dem Angeln in den Sinn. Traditionelles Marketing ist wie Treibnetzfisherei, bei der alle irgendwie erreichbaren Fische eingefangen werden, bei der aber auch der gesamte Müll vom Meeresboden mit herausgeholt wird. Man zieht die Netze durchs Wasser und sieht am Ende nach, was man erbeutet hat. Die beste Form von proaktivem Marketing gleicht eher dem Speerfischen. Man prüft die Umgebung sorgfältig, wählt ein Ziel aus, verfolgt es und schnappt es sich. Der Umgang mit der Generation D ähnelt jedoch dem Fliegenfischen. Erfahrene Fliegenfischer sagen, dass der Fisch die Fliege sucht und nicht umgekehrt. Es sind Entscheidung und Aktion des Fisches, die ihn anbeißen lassen. Sie müssen bereit sein, geduldig die Fliegenhaken zu basteln und noch geduldiger, im Fluss zu stehen und den ganzen Tag darüber nachzusinnen, was einem Fisch wohl gefallen könnte. Sie beschäftigen sich stundenlang mit Gedanken über Fische, ohne die unberührte Natur zu stören. Vielleicht fangen Sie gar nichts und kehren mit leerem Eimer zurück. Dennoch darf nie der Eindruck entstehen, dass Sie ein leiser,

verstohlener, hungriger Jäger sind – Sie nehmen einfach an einer gemeinsamen Erfahrung teil. Wenn die Fische Sie nach Hause gehen sehen, »hören« sie, wie Sie sagen, dass es ein toller Tag war, selbst wenn Sie nichts gefangen haben.

Die Angehörigen der Generation D sind wie diese Fische. Sie müssen von Ihnen hören, dass die Interaktion mit ihnen für Sie ein tolles Erlebnis war, gleichgültig, in welcher Form sie stattfand, und egal, ob Sie wirklich so empfinden oder nicht. Darüber hinaus müssen Sie bei der Generation D (ebenso wie bei den Fischen, denen Sie ja auch nichts verkaufen dürfen) den Ansatz verfolgen, dass Sie sie »fangen und wieder freilassen«. Sie müssen also mit anderen Worten Ihren nächsten Fang mit einer neuen genialen Verlockung verdienen – wobei Sie wieder ganz neu anfangen.

Das nennt sich dann Entdeckung!

Aufgrund des charakteristischen »Verschlingens oder Dämonisierens« der Generation D müssen Sie ganz neu darüber nachdenken, wie die Verbraucher dazu gebracht werden könnten, Ihr Unternehmen zu »vermenschlichen«. Die Generation D verleiht den Unternehmen, mit denen sie freiwillig in Interaktion tritt, nämlich menschliche Züge und Eigenschaften, selbst wenn die Leute nie zweimal mit demselben Ansprechpartner zu tun haben. Unternehmen, die das verstanden haben, sorgen dafür, dass bei jedem Kundenkontakt alle Mitarbeiter als Teil eines engagierten und sympathischen Organismus auftreten. So ist es im Laden von Lush und so ist es auch an der Genius Bar im Apple Store.

Diese Unternehmen lassen sich auf die »Vermenschlichung« ein. Sie selbst sorgen dafür, dass die Marke auf allen Kanälen und bei jeder Erfahrung eine einheitliche Persönlichkeit hat. So können die Kunden die Marke mit einem Wertesystem assoziieren, das ihnen zusagt und das sie unterstützen. Ihnen gegenüber stehen die Unternehmen, die nach außen schizopren wir-

ken und die daher abgelehnt und dämonisiert werden und der Kunden-Apokalypse zum Opfer fallen.

Die Generation D verlangt auch, dass Sie die Bedeutung des Wortes »Datenschutz« neu definieren, denn es gibt starke Hinweise darauf, dass sie darunter etwas ganz anderes verstehen, als die meisten von uns es gewöhnt sind. Privatsphäre hat für sie einen ganz neuen Wert. Die Verbraucher der Generation D sind erstaunlich leicht bereit, das aufzugeben, was die meisten von uns als Privatsphäre betrachten. Dieser Trend begann schon bei ihrer Vorgängergeneration C. Denken Sie nur an all die Dinge, die auf Facebook preisgegeben werden.

Die Generation D hat nichts dagegen, wenn Sie sie beim Browsen beobachten. Dafür erwarten sie, dass Sie nicht versuchen, ihnen etwas zu verkaufen. Außerdem erwarten sie, dass Sie ihre Zeit nicht verschwenden – und sie definieren Zeitverschwendung in wesentlich kleineren Einheiten als Sie es gewohnt sind. Ein Teenager in der Gruppe, mit der wir sprachen, klagte, dass ein von ihm genutzter Online-Dienst seine Zeit mit einer ineffektiven Empfehlungssuchmaschine verschwende (obwohl er natürlich diesen Begriff nicht verwendete).

»Netflix denkt, dass ich Horrorfilme aus den 70er- und 80er-Jahren und *My Little Pony* mag«, sagte er verächtlich. »Na ja, sicherlich gibt es auch dafür Kundengruppen.«³⁰

Selbst lächerliche Empfehlungen gründen sich natürlich auf irgendwelche Daten – dies wird das Thema des zweiten Kapitels sein.

Die Mitglieder der Generation D reagieren sehr empfindlich auf alles, was so aussieht, als würden Sie ihnen ihre Privatsphäre *wegnehmen*. Die Grenze scheint dort zu liegen, wo die Leute glauben, dass Sie irgendwie von ihren Informationen profitieren könnten. (Selbstverständlich sind sie klug genug zu wissen, dass Sie das wahrscheinlich ohnehin tun, also sollten Sie ihnen auf keinen Fall einen Grund geben, darüber nachzudenken.)

All diese Veränderungen tragen dazu bei, dass Ihr Unternehmen sich möglicherweise jetzt schon im Stadium des Zerfalls befindet. Als Auslöser genügt oft bereits, dass Sie als »uncool« wahrgenommen werden. Auch wenn Sie es nicht schaffen, Ihr Unternehmen den Erwartungen der Generation D entsprechend umzugestalten, kann das den Zerfall auslösen. Und als ob das nicht schon schlimm genug wäre, müssen Sie noch den Halo-Effekt einkalkulieren, den die Generation D auf die Generation C und ältere Generationen ausübt. Nachdem die Generation C die Bühne für den Aufstieg der Generation D bereitet hat, werden wir alle in ihre soziale Online-Welt hineingezogen, mit all den damit verbundenen Folgen für uns als Verbraucher.

Ja, die Generationen C und D treiben Unternehmen an den Rand des Ruins und manche Firmen bemerken es nicht einmal. Sie erkennen nicht, wie wichtig es wäre, die Leute nicht mehr zu »stören«. Sie verstehen nicht, wie »lästig« ihre aufklappenden Online-Werbeanzeigen auf bestehende und potenzielle Kunden wirken. Selbst wenn die Vorteile durch neu gewonnene Interessenten noch so groß sind, spielen diese Unternehmen dennoch mit dem Risiko von sehr gravierenden Nachteilen, die für sie den Anfang vom Ende bedeuten könnten.

Gehört Ihr Unternehmen auch zu dieser Gruppe? Im »Zeitalter des Kunden«, wie es Forrester Research sehr treffend nannte, rollen demografische Fakten auf Sie zu wie ein ungebremseter Zug, der von neuen digitalen Technologien angetrieben wird. Das Zeitalter wurde als »zwanzigjähriger Unternehmenszyklus« definiert, in dem »die erfolgreichsten Unternehmen sich selbst neu erfinden werden, damit sie die zunehmend mächtigen Kunden systematisch verstehen lernen und sie besser bedienen können.«³¹

Die Generation D ist Ihre Zukunft. Die nahende Kunden-Apokalypse bedeutet, dass Ihre Zeit begrenzt ist, es sei denn, Sie machen sich völlig neue Gedanken über Ihre Kunden und darüber, wie Sie sie engagieren und einbinden können. Für das Fortbe-

stehen Ihres Unternehmens sind diese Änderungen absolut fundamental, einerseits weil die Kunden sie fordern und andererseits, weil Ihre Wettbewerber schon die Messer wetzen. Schrittweise Änderungen nützen hier nichts, außer es handelt sich um die Schritte, die im Lauf der Zeit (und zwar möglichst kurzer Zeit) zu einer bedeutenden, radikalen Veränderung führen. Ohne eine solche komplette Revolutionierung des Denkens sind schrittweise Veränderungen nutzlos, weil das Wesen der Veränderungen in der äußeren Umgebung sie einfach nicht zulässt. Für den erforderlichen dramatischen Wandel müssen Sie einen ganz neuen geistigen Standpunkt einnehmen, und alle schrittweisen Änderungen müssen mit der Umwandlung zusammenhängen, sonst verfehlen Sie das Ziel.

Sehen wir uns nun an, wie Unternehmen an jenen Punkt gelangt sind, an dem sie die Zerstörung durch die Kunden und die Kunden-Apokalypse fürchten müssen, auf die sie sich hätten vorbereiten sollen. Wir beginnen mit dem offensichtlichsten Problem – den Daten.