

Karriere an mehreren Fronten

Unternehmerpreise gibts wie Sand am Meer, gestern ist erstmals ein «Work-Life Balance Prize» verliehen worden

Erwerbsarbeit, Haushalt, Kinderbetreuung, Ehrenamt, Freizeit: Francisco und Margrethe Weisbach teilen sich all diese Lebensbereiche. Dass sie dafür einen Preis erhalten, zeigt: Oft sind Beruf und Familie schlecht vereinbar.

MATHIAS MORGENTHALER

Nein, gestresst sei er nicht, sagt Francisco Weisbach seelenruhig; wenn man gut plane, bringe man vieles unter einen Hut. Weisbach ist Controller bei Novartis. Zweimal pro Woche verlässt er vor dem Mittag sein Büro, weil um 12 Uhr zu Hause das Essen auf dem Tisch stehen muss. Die Nachmittage verbringt er an diesen Tagen mit seinen drei Söhnen, hilft ihnen bei Hausaufgaben, macht Einkäufe oder wäscht die schmutzige Wäsche. Daneben engagiert sich Weisbach in einem Kochklub und er leitet ehrenamtlich die Finanzkommission im Stiftungsrat eines Altersheims. Seine Frau Margrethe ist nicht minder beschäftigt: Sie arbeitet zu 60 Prozent bei IBM in der Kundenberatung, kümmert sich an den beiden anderen Tagen um Kinder und Haushalt und präsidiert den Elternrat der Schule. Zwei Tage pro Woche sind die Kinder in einer Tagesstätte.

Für diese Rollenteilung, welche beide als unspektakulär und weitgehend unproblematisch bezeichnen, sind Weisbachs gestern Nachmittag in Zürich mit dem «Work-Life Balance Prize» ausgezeichnet worden. Die Arbeitnehmerorganisation Angestellte Schweiz will damit «einen Kontrapunkt setzen» zu den vielen Auszeichnungen, die bloss Spitzenleistungen im Beruf honorieren. Beruf, Familienleben, soziale Kontakte und Freizeit zu vereinbaren, sei eine nicht minder grossartige Leistung, sagte Angestellte-Schweiz-Sprecher Hans-



Eine Familie im Gleichgewicht: Margrethe und Francisco Weisbach mit ihren Söhnen Paul (13), Leo (8) und Jan (4). ANGESTELLTE SCHWEIZ

jörg Schmid; von diesem Gleichgewicht profitiere nicht nur die Familie selber, sondern auch die Wirtschaft und Gesellschaft.

Keine Kinder wegen Karriere

In der Tat stellt die zunehmende Überalterung der Bevölkerung sowohl den Sozialstaat als auch einzelne Unternehmen zunehmend vor Probleme. Bleibt die Geburtenrate tief, verschärfen sich diese Probleme. Beträgt der Anteil der kinderlosen Frauen in der Gesamtbevölkerung 20 Prozent, so liegt er unter den Akademikerinnen bei 40 Prozent. Der Hauptgrund, auf Kinder zu verzichten, ist die Befürchtung,

anspruchsvolle Berufsarbeit und Familie seien nicht vereinbar, wie eine Studie zeigt. «Die Frauen befürchten oft, die Hauptlast in Haushalt und Erziehung bleibe auch dann an ihnen hängen, wenn beide Eltern Teilzeit arbeiten», sagt Franziska Bischof-Jäggi, Inhaberin der Familienmanagement GmbH; «Männer dagegen haben Angst davor, im beruflichen und privaten Umfeld als weniger leistungsfähig zu gelten, sobald sie nicht mehr Vollzeit berufstätig sind.»

Francisco Weisbach bestätigt diese Sicht: «Viele Kollegen loben unsere Aufteilung, wagen aber selber diesen Schritt nicht, weil sie sich

vor einem Prestigeverlust fürchten.» Margrethe Weisbach hat beobachtet: «Jene Kolleginnen, die zunächst ganz auf die Karte Karriere setzten und nun erwägen, eine Familie zu gründen, tun sich schwer damit, zurückzustecken.» Bei Weisbachs lief es anders: Als Paul, der älteste der drei Söhne, zur Welt kam, steckten beide Eltern noch im Wirtschaftsstudium. Dieses «ungeplante Geschenk» sei ein Glücksfall gewesen, sagt Margrethe Weisbach: «Es war von Anfang an klar, dass wir unser Berufsleben darum herum aufbauen. Wir hatten beide die gleichen Voraussetzungen – warum hätte ich mit meinem Abschluss zu

Hause sitzen sollen?» Francisco Weisbach ergänzt: «Ich hätte mir ohnehin nie vorstellen können, bloss ein Wochenendvater zu sein. Ich will mit meinen Kindern auch den Alltag teilen.»

Keine Karriere wegen Kindern?

Und wie wirkt sich die Entscheidung auf die beruflichen Perspektiven aus? Francisco Weisbach glaubt, dass daraus für ihn keine Nachteile erwachsen. «Es gibt bei Novartis auch Teilzeit-Chefs – allerdings nicht sehr viele.» Margrethe Weisbach sagt: «Wenn ich immer Vollzeit gearbeitet hätte, wäre ich hierarchiemässig wohl

weiter oben, aber ich konnte auch so spannende Aufgaben übernehmen.» Bei ihrer Chefin, die drei Kinder hat und deshalb nur 50 Prozent für IBM arbeitet, findet Margrethe Weisbach sehr viel Verständnis für ihre Situation. Das äussert sich zum Beispiel darin, dass sie ihre Arbeitszeit nicht im Büro absitzen muss, sondern auch von zu Hause aus arbeiten kann. Ihr Mann profitiert von einer ähnlichen Regelung, oft ist er es, der zu Hause bleibt, wenn einer der Söhne erkrankt.

Ein Mobile im Gleichgewicht

«Allmählich realisieren die Firmen, dass man den Mitarbeitenden mehr Freiheiten geben muss, wenn man dauernd mehr Leistung fordert», sagt Franziska Bischof-Jäggi. «Speziell jene Unternehmen, die Mühe haben, gute Fachleute zu finden, oder jene, die unter hoher Fluktuation oder Burnout-Erkrankungen leiden, beschäftigen sich vermehrt mit Fragen der Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance.»

Bei der Familie Weisbach ist die Abstimmung der Terminkalender und Bedürfnisse ein Prozess ohne Ende. Regelmässig werden im Rahmen einer Familienkonferenz Ämte verteilt, Bedürfnisse geklärt. «Ich vergleiche das gerne mit einem Mobile», sagt Margrethe Weisbach. «Wird übermässig an einem Element gezogen, gerät das Ganze aus dem Gleichgewicht.» Besonders schwierig sei es, nicht nur Beruf, Kinderbetreuung, Haushalt und Ehrenamt unter einen Hut zu bringen, sondern sich auch noch Freiräume für sich selber und die Partnerschaft zu nehmen. Früher haben sich Weisbachs jeweils fixe «Termine für Zwiesgespräche» reserviert, nun gehen sie zweimal pro Woche joggen und erwägen, gemeinsam einen Salsakurs zu besuchen. Bei dieser Gelegenheit wird das elterliche Gleichgewicht einer neuen Prüfung unterzogen.

«Die Produktmanager sollte man abschaffen»

Marketingexpertin Anne Schüller erläutert, wie der Detailhandel und die Telekom-Branche ihre Kunden zur Untreue verleiten

Wie gewinnt eine Firma treue Kunden? «Indem sie die Menschen glücklich macht, statt sie anzubinden», sagt die Beraterin Anne Schüller. Flexibilität und motivierte Mitarbeiter hält sie für wichtiger als tiefe Preise.

INTERVIEW: MATHIAS MORGENTHALER

«BUND»: Frau Schüller, Sie sind Expertin für Kundenloyalität – gibt es die überhaupt noch in einer Zeit der austauschbaren Produkte und preisbewussten Konsumenten?

ANNE SCHÜLLER: Die Loyalität hat in den letzten vier Jahren massiv abgenommen, weil viele Unternehmen den Preis ins Zentrum der Kommunikation gestellt haben. Die Menschen sind zu kaufenden Nomaden geworden, zu Schnäppchenjägern, die dem Schnäppchen gegenüber treu sind, aber nicht mehr dem Unternehmen oder einer Marke gegenüber. Denn der Preis ist das Austauschbarste von allem.

In der Telekom-Branche tobt seit Jahren ein verbitterter Kampf um Marktanteile. Kämpfen die Anbieter mit den richtigen Waffen?

Nein, das ist ein Paradebeispiel dafür, wie man es nicht machen sollte. Es ist kein Zufall, dass ich von Kundenloyalität spreche und nicht von Kundenbindung. Heute will sich kein Kunde mehr binden

lassen, er will je nach Lust und Laune flexibel wechseln können. Und was macht die Telekom-Branche? Sie bindet Kunden mit Zweijahresverträgen an sich und offeriert einem Neukunden ein halbes Jahr später viel bessere Konditionen. Wenn ein Kunde nach Ablauf der zwei Jahre dann kündigt, fällt das Unternehmen aus allen Wolken und versucht, ihn mit einem Lockvogel-Angebot umzustimmen. Wenn jemand aus Enttäuschung auf dem Absprung ist, ist es zu spät für Geschenke – das gilt in Liebeswie in Geschäftsbeziehungen. Mit solchem Verhalten signalisiert man dem Kunden: «Du kannst nur etwas herausholen, wenn du dich ekelhaft benimmst.»

Im Detailhandel haben Migros und Coop mit Preissenkungen auf die Konkurrenz reagiert. Wie beurteilen Sie dieses Vorgehen?

Man kann Aldi nicht mit Aldis Waffen schlagen. Aldi hat deshalb loyale Kunden, weil das Unternehmen nicht nur billig ist, sondern auch überschaubar, zuverlässig und qualitativ verlässlich. Das erzeugt Vertrauen und emotionale Verbundenheit. Wenn die Konkurrenz in den Wettkampf um Kostenführerschaft einsteigt, macht sie sich damit die Bilanzen kaputt.

Was wären die Alternativen?

Wir vergessen manchmal, dass es viele Menschen gibt, für die der Preis nicht an erster Stelle steht. In der Schweiz ist die Kaufkraft hoch,

das Qualitätsbewusstsein ausgeprägt. Viele Konsumenten nerven sich über die aggressive, auf den Preis fokussierte Werbung. Die hohen Umsätze mit Bioprodukten zeigen doch, dass Menschen bereit sind, viel Geld auszugeben, wenn sie hoffen dürfen, dafür etwas qualitativ Hochwertiges zu erhalten. In Deutschland hat das Unternehmen Edeka den Slogan lanciert: «Wir lieben Lebensmittel.» Das ist ein spannender Ansatz, aber er funktioniert nicht, wenn griesgrämige Mitarbeiterinnen den Kunden anschauen und wenn der Slogan auch über dem Regal mit den Damenstrümpfen prangt. Das bedeutet: Loyalitätsmarketing beginnt im eigenen Unternehmen.

Ist es nicht naiv, heute von Mitarbeitern und Kunden Loyalität zu erwarten?

Man darf sie nicht erwarten, aber man soll sie zu gewinnen suchen. Mitarbeiter sind nicht mehr grundsätzlich loyal, Kunden schon gar nicht. Aber Menschen sind Herdentiere, sie wollen geliebt werden, suchen Gemeinschaft und Verbundenheit. Das ist die Chance für Unternehmen. Sie müssen sich die Frage stellen: Wie können wir eine Community aufbauen, in die andere freiwillig eintreten und in der sie ihre Emotionen einbringen? Denn die emotionale Verbundenheit prägt fast all unsere Kaufentscheidungen, auch wenn wir nachträglich rationale Rechtfertigungen dafür finden.



Anne Schüller: «Kunden suchen die Gemeinschaft.» ZVG

Können Sie das konkretisieren?

Ein gutes Beispiel ist der iPod von Apple. Dieses tragbare Musikgerät ist bei weitem nicht das technisch beste Produkt, es ist auch nicht das billigste, aber Apple hat die beste Geschichte dazu geschrieben. Zunächst wurde das Angebot verknüpft, was Emotionen und Begehrlichkeiten weckte. Gleichzeitig ist das Produkt ganz anders als alle anderen Geräte. Die Kopfhörer sind weiss statt schwarz. Wer mit weissen Ohrstöpseln im Zug sass, der zeigte: Ich habe einen iPod ergattert, ich gehöre dazu. Durch solche Geschichten wird ein Kunde blind und taub für sachliche Argumente der Konkurrenz, er schaut deren Geräte gar nicht mehr an. Ein anderes Beispiel ist der Mini, dieser als emotionalistischer Auto

der Welt positionierte Kleinwagen. «Is it love?», fragt der Werbeslogan, im Internet hatte sich eine Mini-Community formiert, lange bevor das erste Auto auf dem Markt war. Dem Konkurrenten Smart ist diese Emotionalisierung nicht gelungen.

Musikgeräte und Autos kann man vielleicht so verkaufen – Gemüse und Früchte auch?

Aber sicher. Ich kaufe meine Lebensmittel in einem sündhaft teuren Bauernladen in München ein, der kosmobiologisch angebautes Gemüse verkauft. Ich habe keine Ahnung, was das kostet, aber ich kaufe mir mit dem Gemüse auch das Gefühl, mir etwas richtig Gutes zu tun. Man kann solche Loyalität in allen Branchen erreichen, die Frage ist bloss, welches der beste Weg ist.

Vielleicht bräuchte es weniger Produktmanager und mehr Kundenmanager.

Genau. Die Produktmanager sollte man abschaffen. Sie stehen für die Produkteverliebtheit der meisten Unternehmen. Da dominiert die Haltung: Wir entwickeln etwas Schönes und die Kunden sollen das brav kaufen. Im besten Fall wird die Kundschaft nach Umsatz in die A-, B- oder C-Kategorie eingeteilt. A-Kunden werden monatlich besucht, B-Kunden telefonisch, C-Kunden bloss per Mail kontaktiert. Warum kommt es niemandem in den Sinn, die Kunden zu fragen, wie oft sie besucht werden möchten? Und von wem? Wir

wissen doch, dass wir immer zuerst den Menschen kaufen und danach die Sache. Warum also ist meine Bank überfordert, wenn ich mir einen anderen Berater wünsche? Weil ein Controller die internen Abläufe festlegt und vom Kunden erwartet, dass er sich anpasst. Loyalitätsmarketing bedeutet, vom Kunden aufs Unternehmen zu blicken statt umgekehrt. Und die Prozesse flexibel den Kundenwünschen anzupassen.

Das klingt gut, ist aber im Firmenalltag unheimlich schwierig.

In der Tat. Aber jene Firmen, die es sich einfach gemacht haben, existieren heute nicht mehr. Wir leben nicht mehr in einem Verkäufermarkt, die meisten Kunden brauchen eigentlich nichts mehr, sie wollen bestenfalls noch etwas kaufen, wenn man ihnen Lust macht darauf – Geldscheine sind Stimmgabeln, die wir dort abgeben, wo wir uns gut fühlen. Deshalb bedeutet Marketing: Menschen glücklich machen, und zwar Kunden und Mitarbeiter. Das wiederum bedeutet: Wir brauchen Menschenversther in Management und Marketing, nicht bloss Experten für Zahlen, Daten und Fakten. Es reicht nicht mehr, wenn Manager einmal im Jahr pro forma mit Kunden und Angestellten Kontakte pflegen, sie müssen dauerhaft im Dialog sein.

LITERATUR: A. Schüller/G. Fuchs: Total Loyalty Marketing. Gabler Verlag Wiesbaden. 300 S., 69.40 Fr.