

Anne M. Schüller **Kunden auf der Flucht?**

Anne M. Schüller **Kunden auf der Flucht?**

**Wie Sie loyale Kunden gewinnen
und halten**

orell füssli Verlag AG

□ 2010 Orell Füssli Verlag AG, Zürich

www.ofv.ch

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf andern Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie sind grundsätzlich vergütungspflichtig.

Umschlagabbildung: © Masterfile Corporation

Umschlaggestaltung: Andreas Zollinger, Zürich

Druck: fgb • freiburger graphische betriebe, Freiburg

ISBN 978-3-280-05382-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich
bewirtschafteten Wäldern, kontrollierten
Herkünften und Recyclingholz oder -fasern
www.fsc.org Zert.-Nr. SGS-COC-003993
© 1996 Forest Stewardship Council

Inhalt

Intro	7
Loyale Kunden: ein kostbarer Schatz	8
Der flüchtende Kunde	20
Customer first?	22
Jagen oder hegen & pflegen?	24
Treue belohnen!	31
Unternehmen loyalitätsfokussiert führen	33
Die Loyalitätsführerschaft als Ziel	39
Teil 1 Kundenloyalität auf dem Prüfstand	41
Was im Hirn passiert, wenn Loyalität entsteht	43
Wie interne und externe Loyalität korrelieren	52
Was positive Mitarbeiterloyalität bewirkt	52
Was negative Mitarbeiterloyalität, also Illoyalität bewirkt	54
Kundenbindung versus Kundenloyalität.	58
Loyalitätskiller: Was Kunden vertreibt	67
Loyalitätsmacher: Was dauerhafte Kundentreue bewirkt	79
Nicht eine – sondern drei Loyalitäten entwickeln.	90
Wie Online-Loyalität zu erreichen ist.	100
Die erste und die zweite Loyalität	110
Der loyale Kunde als aktiver Empfehler	113
Das neue Empfehlungsmarketing.	115
Wie die Empfehlungsrate gemessen wird	118

Teil 2	Loyalitätsführerschaft als Unternehmensstrategie	121
	Die Vorteile einer langfristigen Ausrichtung auf Kundentreue	123
	Loyalitätsbasiert: eine neue Zielgruppen-Typologie . .	126
	Kennzahlen im Loyalitätsmanagement.	138
	Kundenbefragungen im Loyalitätsmanagement	142
Teil 3	Die Praxis: Toolbox für mehr Kundentreue	159
	Die loyalisierende Vertriebskultur	160
	Das Customer Touchpoint Management	173
Teil 4	Tipps zur praktischen Umsetzung	199
	Literaturhinweise	203
	Die Autorin	207

Intro

Treue Kunden? Kann man vergessen! Sind ausgestorben! Waren mal viele. Gibt es nicht mehr. Das neue Phänomen heißt: der flüchtende Kunde.

Stimmt das wirklich? Überlegen Sie selbst, wie oft Sie dieselbe Bar, dasselbe Restaurant, denselben Friseur besuchen, denselben Radiosender hören, dieselbe Zahncreme benutzen, wie oft Sie Ihre Lieblingsschokolade essen oder Ihr Lieblingsbier trinken, wie oft Sie Wikipedia anklicken, um etwas zu suchen, oder Google, um etwas zu finden. All das ist freiwillige Treue. Sie müssen das nicht tun, Sie sind an keinen Vertrag gebunden. Die Gründe für solches Verhalten sind vielfältig und sie haben – soviel schon vorweg – weit mehr mit guten Gefühlen als mit berechnender Ratio zu tun.

Die Frage ist nun: Wie schafft man das? Was müssen Unternehmen tun, um heute und morgen und auch noch übermorgen die freiwillige Treue profitabler Kunden zu erhalten – denn binden lassen sie sich nicht mehr. Diese für jedes Unternehmen überlebenswichtige Schlüsselfrage beantwortet das vor Ihnen liegende Buch in drei Teilen:

Teil 1 (das Rüstzeug): Wann und wie entsteht überhaupt Loyalität?

Teil 2 (die strategische Basis): Wie muss ein Unternehmen aufgestellt sein, um die Loyalität profitabler Wunschkunden zu gewinnen und auf Dauer zu sichern?

Teil 3 (die operative Umsetzung): Was ist konkret zu tun, um Kundenloyalität zu erhalten? Und wichtiger noch: Wie ist es zu tun? Denn in einem geglückten Wie liegt der wahre Erfolg.

Nach einer einführenden, hie und da durchaus differenzierten Beleuchtung des Status quo werden wir uns in drei großen Kapiteln mit diesen

Fragen intensiv und praxisnah auseinandersetzen. Willkommen zum Schutzprogramm für eine bedrohte Art: den loyalen Kunden.

Loyale Kunden: ein kostbarer Schatz

Das größte Vermögen, das ein Unternehmen besitzt, ist die Loyalität seiner Kunden. Je länger es einen rentablen Kunden hält, desto mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen. Oberstes Ziel sollte es daher sein, möglichst keinen einzigen profitablen Kunden zu verlieren, den man behalten will. Hohe Kundenloyalität und niedrige Abwanderungsraten sichern den dauerhaften Geschäftserfolg. Durch und durch loyale Immer-wieder-Kunden sind die wahren Treiber einer positiven Geschäftsentwicklung.

Die klassische Neukunden-Gewinnung ist in vielen Branchen völlig ausgereizt. Die Märkte sind gesättigt. Erstnutzer werden immer seltener. Das Kundenjagen ist eine fortwährende Kraftanstrengung. Dem Verkauf gehen langsam die Interessenten-Adressen aus. Das Wachsen geht nur mehr zu Lasten des Wettbewerbs. Und es funktioniert, wenn man dem Rabattgeschrei der Unternehmen lauscht, anscheinend (fast) nur noch über den Preis. Dies führt zu einer Margen-Situation, die kurzfristiges Neugeschäft kaum noch rentabel macht.

Bestandskunden hingegen bieten ein (oft) immer noch unterschätztes, sehr ergiebiges und insgesamt kostengünstig zu bearbeitendes Feld. Gerade dort, wo die Anlaufkosten der Neukunden-Gewinnung hoch sind, erzielt der Ausbau eines profitablen Stammkunden-Geschäfts – gekoppelt mit einem systematischen Empfehlungsmarketing – die höchste Wertschöpfung. Ja, natürlich ist auch das Neugeschäft wichtig, doch Unternehmen leben auf Dauer von ihren Wiederkäufern.

Die schärfste Waffe des Kunden

Loyalität – und nicht der so gefürchtete Konsumverzicht – ist die schärfste Waffe des Kunden. Denn irgendwann wird jeder wieder

kaufen beziehungsweise investieren wollen oder müssen, es fragt sich nur bei wem. Der Aufbau einer sozial und ökonomisch nachhaltigen Kundentreue ist somit die vorrangigste unternehmerische Herausforderung der Zukunft. Wer in Loyalitätsmarketing investiert, wird sich erfolgreich von der allgemeinen Marktentwicklung abkoppeln können und liegt in Zukunft vorn.

Das systematische Ausschöpfen des vorhandenen Kundenpotenzials bietet unzählige Chancen zu kostengünstigem und nachhaltigem Wachstum: Loyale Kunden kaufen öfter und sie kaufen mehr. Ihre Wechselfreude ist niedrig. Sie sind weniger preissensibel. Sie haben auch meist eine bessere Zahlungsmoral. Sie sind nachsichtiger, wenn Fehler passieren. Denn sie sind dem Unternehmen wohlgesonnen. Sie helfen ihm durch passende Ratschläge, Hinweise und Tipps, besser zu werden. Sie geben den Mitarbeitern ein gutes Gefühl und machen sie stolz auf ihren Arbeitgeber. Und sie helfen, Werbeaufwendungen zu sparen. Wer die Loyalität seiner Kunden gewinnt und dauerhaft bewahren kann, generiert kontinuierlich steigende Umsätze und reduziert gleichzeitig seine Kosten.

Und das ist noch nicht alles. Ein durch und durch loyaler Kunde kommt ja nicht nur immer wieder, er ist auch blind und taub für den Wettbewerb. Er verteidigt seinen Lieblingsanbieter gegen jede Art von Angriffen. Vor allem aber: Er spricht voll Begeisterung über ihn und generiert auf diese Weise die so wertvolle Mundpropaganda. Positive Mundpropaganda ist die Vorstufe zum Empfehlungsgeschäft. Fan-Kunden sind die besten Botschafter und Verkäufer. Als glaub- und vertrauenswürdige Multiplikatoren übertrumpfen sie jede klassische Werbung. Verbunden zu einer Community können sie Unternehmen und Marken schnell ganz weit nach oben hieven. Und all das tun sie kostenlos, freiwillig und gern.

Das heißt: Nicht nur als Immer-wieder-Käufer, sondern vor allem als aktive Empfehler sind Kunden lukrativ. Empfehlungsbereitschaft ist ein deutlicher Hinweis auf hohe Kundenloyalität. Mangelnde Empfehlungsbereitschaft hingegen ist ein erstes Absprung-Frühwarnsignal. Der amerikanische Loyalitätsexperte Frede-

rick F. Reichheld kam in einem Beitrag für den «Harvard Business Manager» zu folgendem Schluss: Die im Rahmen einer dreijährigen Studie untersuchten Unternehmen mit der höchsten Zahl an positiven Empfehlern hatten gleichzeitig die höchsten Umsatzzuwächse. Da kann man doch nur noch eines rufen: Her mit der Loyalität!

Es ist ganz erstaunlich, wie viel Energie Marktteilnehmer bisweilen investieren, um anderen ihre Lieblingsmarke schmackhaft zu machen. Empfehler sind die besten Helfershelfer auf dem Weg zu verbesserten Ergebnissen und hohem Neukundengeschäft. Das Wichtigste dabei: Sie lassen sich am leichtesten aus dem Pool begeisterter und treuer Stammkunden generieren. Wer solche Schätzchen hat, pflege sie eifrig, damit sie nicht auf dumme Gedanken kommen. Denn Ihre besten Kunden, die hochrentablen, extrem loyalen Online- und Offline-Empfehlen sind genau die Kunden, die Ihre Konkurrenz am liebsten hätte.

Im Rahmen einer experimentellen Untersuchung an der Universität Hamburg konnte übrigens nachgewiesen werden, dass sich Kunden nach Abgabe einer Empfehlung dem Unternehmen in stärkerem Maße verbunden fühlen. Ebenso konnte gezeigt werden, dass das Aussprechen einer Empfehlung eine positive Wirkung auf die eigene Wiederkaufabsicht hat. So ist es also doppelt sinnvoll, sein Empfehlungsgeschäft gezielt zu entwickeln. Es sorgt für kostengünstiges Neugeschäft sowie für einen Zuwachs an Loyalität, sprich für längere Treue und vermehrte Abschlüsse. Wer hingegen seine Bestandskunden vernachlässigt, der wird auch keine Empfehlungen erhalten.

Loyalität schlägt Kundenbindung

Die gute alte Kundenbindung ist ein Auslaufmodell. Klassische Kundenbindungsstrategien funktionieren nicht mehr. Denn sie gehen vom Unternehmen aus. Dabei wird Kundentreue zumeist an Bedingungen geknüpft, durch Punkte, Prämien oder Rabatte erkaufte, durch Fußangeln in Geschäftsbedingungen erschlichen oder durch Wechselbarrieren erzwungen. Ergebnis: Der Kunde bleibt nicht, weil er will, sondern weil er mehr oder weniger muss.

So zeigt sich die selbstzentrierte, managementbezogene und oft immer noch arrogante Sicht der Unternehmen. Sie geht vom treudoofen Verbraucher aus, auf dessen Kosten man sich Vorteile verschaffen und bereichern kann. Oder sie baut auf die Unwissenheit und Trägheit der Kunden. Doch Kunden sind heute nicht mehr ahnungslos und isoliert, sie sind vernetzt und bestens informiert. Auch wenn es immer Menschen gibt, die in geschlossenen Systemen Sicherheit finden, so gilt doch für die meisten: Kein Knebelvertrag, keine Wechselhürde, kein noch so gut gemachtes Kundenbindungsprogramm kann Treue erzwingen. Und Abwanderungen können damit auch nicht verhindert werden. Spätestens bei Vertragsende wenden sich gebundene Konsumenten einem gerade günstigeren Preis oder einer besseren Leistung zu. Und Computerprogramme helfen ihnen, nur ja keinen Kündigungstermin zu verpassen.

Kundenloyalität sieht anders aus. Sie ist keine vor- oder nachgelagerte Stufe der Kundenbindung. Und beides ist auch nicht identisch. Loyalität ist sehr viel wertvoller. Denn Loyalität ist freiwillige Treue. Sie entsteht durch Anziehungskraft und nicht durch Druck oder Zwang. Sie kann niemals eingefordert werden, man bekommt sie vielmehr aus Überzeugung geschenkt. Loyalität geht also vom Kunden aus. Er könnte wechseln, will aber nicht. Die Basis dafür? Problemlösungen und gute Gefühle. Problemlösungen sind dabei das Pflichtprogramm. Das Erzeugen guter Gefühle ist die Kür.

Jede funktionierende Kundenbeziehung hat immer auch mit dem Erzeugen guter Gefühle zu tun: mit Achtsamkeit, Zuwendung, Verlässlichkeit, Sicherheit, Flexibilität, Wertschätzung und Respekt. Letztlich zahlen die Menschen für einen Zuwachs auf ihrem Glückskonto, nämlich für die Erfüllung von Hoffnungen, Wünschen und Träumen. Im Consumer-Bereich geht es hierbei vor allem um Lebensqualität. Und im Business um Erfolg. Emotionalität ist, auch wenn das auf den ersten Blick ein wenig alchemistisch klingt, die sicherste Möglichkeit, Kunden auf Dauer zu halten. Loyalität ist immer emotionsbehaftet. Sie benötigt – wie auch das in ihr liegende Vertrauen – Zeit zum Wachsen. Und sie ist in Sekunden zerstört.

Loyalität bedeutet:

- freiwillige Treue
- emotionale und andauernde Verbundenheit
- leidenschaftliche Fürsprache

Aber kommt das alles nicht ein wenig verstaubt daher? Passt Loyalität überhaupt noch in unsere schnelllebige Zeit? Na klar! Der Erfolg der Social Networks ist der beste Beweis dafür. Gerade die junge Generation, in der es so viele Schlüsselkinder gibt, ist verbundenheitssüchtig. Denn Menschen sind soziale Wesen. Alles dreht sich um das Leben in der Gemeinschaft. Allein in der Wüste – der sichere Tod. Die Sippen und Stämme von früher, die Kommunen der 68er, die Online-Communities von heute, ja selbst die Science-Fiction-Föderationen der Star-Wars-Welten – alle folgen dem gleichen Prinzip: Menschen fühlen sich gut, wenn sie mit anderen verbunden sind. «Nichts braucht der Mensch so sehr wie den Menschen», haben schon die alten Griechen gesagt. Übersetzt mit dem Slogan «Connecting people», machte dies Nokia zu einer der global am meisten geschätzten Marken mit einem Weltmarktanteil von 40 Prozent.

Das «Wir» gewinnt

Menschen sind sozial vernetzte Individuen. Isolation gehört zu unseren schlimmsten Ängsten. Als wertvolles und geachtetes Mitglied einer Gruppe zu gelten gibt uns Sicherheit und Geborgenheit. Unsere Hirne sind vor allem dafür gemacht, das Zusammenleben in einer Gruppe zu meistern. Und Loyalität ist ein sichtbarer Ausdruck dafür.

«Die grundsätzliche Aufgabe des Gehirns besteht darin, nicht nur das Überleben des einzelnen Menschen zu sichern, sondern auch das der Gruppe, zu der er gehört», sagt Christian E. Elger in seinem Buch «Neuroleadership». In diesem Satz sind praktisch schon alle

Zutaten beisammen, die es braucht, um Loyalität zu erzeugen: Zugehörigkeit erleben, füreinander einstehen, gemeinsam erfolgreich sein. Alle dauerhaft funktionierenden Zusammenschlüsse – und somit auch Unternehmen – tragen immer Loyalität in sich. Wir sind lieber eingebettet in eine achtbare Gemeinschaft, als ständig «auf der Flucht».

So ist es die vielleicht größte Herausforderung im Loyalitätsmanagement, zu verstehen, wie Gemeinschaften funktionieren. Denn dann verstehen wir auch Loyalität. Wer Mitglied einer Gruppe ist, unterwirft sich den geschriebenen und ungeschriebenen Spielregeln wie auch den sozialen Normen, die für diese Gruppe gelten. Solche Regeln klingen in etwa so: «Hilf denen deiner Gruppe! Steh für sie ein! Sei stolz auf sie! Sprich gut über sie! Sei loyal!»

Jeder, der in eine funktionierende Familienstruktur integriert ist, weiß, wovon ich rede. Im kleinen Kreis macht man sich schon mal über die Schrullen von Tante Lenchen lustig, aber nach außen dringt das nicht. Und alle wissen, wo Onkel Anton seinen Alkohol versteckt, aber wehe, die Nachbarn äußern einen Verdacht.

Der Psychologe Gerd Gigerenzer fasst dies wie folgt zusammen: «Identifiziere dich mit einer symbolischen Gruppe, kooperiere und verteidige ihre Mitglieder.» Nach außen grenzt man sich gegenüber anderen Kohorten ab, was schnell auch mal zu Feindseligkeiten führen kann. Bei Fußballspielen sind solche Prozesse gut zu beobachten. Aber nicht nur dort.

Auch Unternehmen pflegen Feindbilder. Und sie kennen eine ganze Reihe von Zeichen der Zugehörigkeit. Sie haben sich – in Form von Leitbildern – offizielle Spielregeln gegeben. Und jeder Neue kann glücklich sein, wenn er möglichst schnell in die unausgesprochenen Spielregeln eingeweiht wird, die noch viel wichtiger sind. Mögen außerhalb der Gruppe Feindbilder Sinn machen, innerhalb einer Organisation sind sie lebensgefährlich. Und wenn der Kunde zum Feindbild wird, dann ist das tödlich. Gemeinschaften, in denen es Austausch, Integration und Vermischung gibt, prosperieren.

Unternehmen sollten also – später hören wir mehr davon – ihren

Kunden in realen und auch virtuellen Communities eine Heimat geben. Gerade in schwierigen Zeiten rücken die Menschen enger zusammen und suchen Beistand bei anderen. Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen entstehen. Die Solidarität wächst.

Im Business stärkt man sich durch Zusammenschlüsse: Netzwerke, Einkaufsorganisationen, Marketing-Kooperationen und Franchise-Systeme boomen. Konsumenten bilden Interessengruppierungen und setzen die Anbieter so unter Verhandlungsdruck. Online-gesteuerte Verbraucherboykotte sind inzwischen ein Massenphänomen. Gemeinsam ist man eben stärker.

«Gemeinschaftswerte stehen wieder hoch im Kurs und nehmen entscheidenden Einfluss auf Wirtschaft, Gesellschaft und Lebensstile», meint der Kelkheimer Zukunftsforscher Eike Wenzel. Und Kerstin Ullrich sagte in der GIM Studie Delphi 2017: «Nach Jahren der Abgrenzung von anderen und des kompromisslosen Strebens nach individueller Selbstverwirklichung wächst heute das Bedürfnis nach Gemeinschaft.»

Weitere Unterstützung bekommt diese These durch Eric Greenbergs Kultbuch «Generation We». Und nicht nur Barack Obama («Yes, we can!») hat das verstanden. Auch in der Werbung zeichnet sich die Tendenz zu einem neuen Wir-Gefühl ab, wie eine Untersuchung des Hamburger Trendbüros in Zusammenarbeit mit Slogans.de ergab. Neben einer gestiegenen Nutzung des Wortes «gemeinsam» zählte das englische Wort «we» in 2009 erstmals zu den Top 15 der meistverwendeten Begriffe in Werbeslogans. Dies drücke, so die Initiatoren, auch eine Forderung nach mehr Partizipation und Kooperation aus. Dem «Wir» gehört die Zukunft. Und in jedem «Wir» steckt eine Menge Loyalität.

Auf Lebzeiten treu?

Loyalität zählt zu unseren edelsten Werten. Doch sehen wir der Wahrheit ins Auge: Wer ist heute schon noch auf Lebzeiten treu? Jahrzehntelange gute Beziehungen sind zu einer bestaunenswerten Rarität geworden. Dauerhafte Bindungen sind ein Auslaufmodell.

Längst ist der ständige Wechsel Normalität. Und warum sollte das bei einer Kundenbeziehung anders sein? Immer schneller dreht sich das Karussell aus Kunden akquirieren, Kunden loyalisieren, Kunden verlieren. Die Frage ist nun: Ist dies ein soziales Phänomen? Oder etwa hausgemacht?

Auf der Suche nach Antworten kommen einem zunächst die üblichen Verdächtigen in den Sinn: Überproduktion, Verdrängungswettbewerb, Vergleichbarkeit, hohe Markttransparenz. Klar, es gibt von allem viel zu viel, wir haben Käufermärkte. Unternehmen verkaufen in volle Bäume, in volle Kleiderschränke und in volle Fertigungshallen. Wir Kunden haben schon alles – wenn auch vielleicht auf Kredit. Wir müssen nicht, wir wollen höchstens noch kaufen. Doch das ist gleichzeitig auch eine gute Nachricht: Das Wollen der Kunden ist mächtig, wenn man weiß, wie es zu gewinnen ist. «Kaum ist ein Wunsch erfüllt, kommt schon der nächste angekrochen.» So hat es Wilhelm Busch einmal gesagt. Wieso das so ist?

Menschen wollen sich glücklich kaufen.

So wird Altes durch den Zauber des Neuen verdrängt. Und seitdem alles Begehrtes via Internet in Windeseile auffind- und vergleichbar ist, wird der Wunsch nach Abwechslung (*Variety Seeking*) immer größer. Dem ewigen Locken des Neuen erliegt man nur allzu gern. Es ist nichts Ungewöhnliches mehr, regelmäßig den Lieferanten zu wechseln. Selbst ganz und gar zufriedene Kunden ziehen einfach von dannen, wenn irgendwo ein besseres Angebot winkt oder eine neue Marke angesagter ist. Denn das Risiko von Fehlkäufen ist heute gering. Die erwartungsfrohe Lust auf Neues ist stärker als die erlahmende Freude am Alten. Und Vorfreude – das ist aus der Hirnforschung bekannt – ist ein mächtiger Motivator.

Es gibt Menschen, die werden von allem Neuen wie magisch angezogen. Die meisten allerdings – und das ist eine äußerst nütz-

liche Nachricht im Loyalitätsmarketing – bevorzugen das, was sie schon kennen, den, dem sie vertrauen, und die, wo die Erfahrungen positiv sind. «Lieber ein bekanntes Elend als eine unbekanntes Freude», sagt treffend der Volksmund. Der Grund: Unser Hirn liebt Routinen, denn unser Hirn ist faul. Die Angebotsvielfalt ist schon verwirrend genug. Und mit jeder Google-Anfrage wird die Welt komplexer. Da verschafft der Rückzug auf Bekanntes dem Hirn eine Atempause. Loyalität heißt also auch: *Brain-Convenience*.

Auf immer und ewig treu, das wäre natürlich ein Traum. Doch die «alte» Loyalität, die durch bedingungslosen Gehorsam gekennzeichnet ist, die kann man getrost zu Grabe tragen. In einer Konsumgesellschaft wird man tagtäglich zur Untreue verführt. Unternehmen und Kunde werden sich also irgendwann auseinanderleben. Aber bis es so weit kommt, das sollte dauern. Als Lieblingsanbieter zu gelten, Lebensabschnittsbegleiter seiner Kunden zu sein, möglichst lange gute Kundenbeziehungen zu gestalten, das ist heute das Ziel. Nennen wir sie doch ganz trendig: *Loyalität 2.0*. Um diese wird es nun weiter gehen.

Loyalität muss man sich verdienen

Loyalität ist heute ein flüchtiges Gut. Man muss sie sich – genau wie seinen guten Ruf – immer wieder neu verdienen. Wer einen hohen Nutzwert bietet und eine außergewöhnlich attraktive Leistung präsentiert, wer tiefes Vertrauen aufbaut, weil er seine Kunden fair behandelt, wer sie immer wieder neu begeistert und stets in ihrer Wahl bestätigt, der bekommt Loyalität geschenkt – Loyalität jenseits der Vernunft. Denn Loyalität ist immer auch ein wenig irrational. So ganz genau kann man oft gar nicht erklären, was an einem Anbieter so überaus anziehend ist. Natürlich, eine Reihe guter Gründe gibt es schon – aber da ist noch mehr.

Loyalität in all ihren Ausprägungen ist, weil sie eine *emotionale* Resonanz erzeugt, rätselhaft unergründlich. Am ehesten vergleichbar ist sie mit der Liebe: Es muss funken zwischen Anbieter und Kunde. *Nur* zufrieden sein ist nicht genug. Zufriedenheit ist das Nichtvor-

handensein eines schlechten Gefühls. Und höchstens ein ganz klein wenig ein gutes Gefühl. Insofern ist Zufriedenheit instabil. Beim kleinsten Fehler, beim erstbesten Sonderangebot, bei Auftauchen eines cooleren Anbieters oder dem Hauch einer feineren Leistung sind zufriedene Kunden auf und davon.

Loyalität bekommt nur der geschenkt, der Kundenerwartungen (deutlich) übertrifft. Alles, was mit blumigen Werbeworten von buntem Prospektmaterial, über das Internet und von Ihrem Verkäuferschwader versprochen wird, muss nicht nur eingelöst, sondern sogar überboten werden. Überrascht, fasziniert, wie magisch angezogen und Ihrer Sache leidenschaftlich verbunden muss der Kunde sein, das ist der beste Nährboden für *dauerhafte* Treue.

«Alles, was wir begehren, hat seinen Ursprung in der Leidenschaft. Leidenschaft macht bedingungslos treu. Solange man etwas leidenschaftlich begehrt, bleibt der Blick auf den Rest der Welt verstellt.» So illuminiert der österreichische Philosoph Eugen Maria Schulak die loyalisierende Leidenschaft. Leidenschaft kann beim Kunden aber nur dann entstehen, wenn sich die Leidenschaft in allem, was der Anbieter tut, offenbart. Sorgfältig, zuverlässig, freundlich sein, das sind Basics, das langweilt schon fast und hat noch viel mit «müssen» zu tun. Damit allein fährt man keine Loyalitätspunkte ein. Das herzliche «wollen», gepaart mit Brillanz, mit Kreativität, mit einem Hauch Verrücktheit und, na klar, mit Sexyness, das sind die Ingredienzien für Leidenschaft. Unternehmen, die solches zu bieten haben, denen folgen wir blind.

Nicht Mittelmaß, sondern Beziehungsexzellenz ist also vonnöten. Wer dabei vorrangig an der Einstellung seiner Mitarbeiter statt nur an ihrem Verhalten arbeitet, kann deutlich bessere Erfolge verbuchen. Verhalten wird über Kompetenz und Effizienz, also über Wissen und Können sichtbar, die Einstellung hingegen über das Wollen. Eine fehlende Einstellung verschlechtert die Leistung und färbt das Verhalten negativ. Es wirkt dann mühsam und lustlos oder aufgesetzt und adressiert. Die Kunden werden solches wohl hinnehmen müssen? Das tun sie schon lange nicht mehr.

Der Kunde ist der wahre Boss

Ob die Unternehmen wollen oder nicht: Die Kunden haben sich von passiven Befehlsempfänger-Konsumenten («Kaufen! Sie! Jetzt!») zu aktiven Marktgestaltern und Kaufverhaltensbeeinflussern gewandelt. Das bedeutet: Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen «verkaufen» gespielt wird. Die Kunden geben die Marschrichtung vor. Wer nicht spurt, dem kehrt man den Rücken. Das Verhältnis hat sich umgekehrt: Die Unternehmen wurden vom Jäger zum Gejagten. Der Kunde ist der wahre Boss.

Vor allem die vielfältigen Dialog-Möglichkeiten des Web 2.0 (Blogs, Foren, Meinungsportale, Twitter, Social Networks usw.) haben die Beziehungen zwischen Kunde und Unternehmen grundlegend verändert. Gute wie auch schlechte Taten können innerhalb kürzester Zeit weltweit bekannt gemacht und diskutiert werden. Unternehmen benehmen sich also besser ordentlich und behandeln ihre Kunden gut, denn in der Web-2.0-Welt kommt alles raus. Wer schlechte Leistungen erbringt, verheimlicht, verschleiert, bei Leistungsfeatures lügt oder bei der Preisgestaltung betrügt und so den Kunden über den Tisch ziehen will, hat ein echtes Problem. Der Kunde nämlich, der nur pariert und ohnmächtig jegliche Form von «Un-Service» über sich ergehen lässt, gehört endgültig der Vergangenheit an.

Auch das Trommelfeuer unehrlicher Werbung hat ausgedient. Untaugliche Produktdetails, unkorrekte Geschäftspraktiken und inkompetente Ansprechpartner können sich die Firmen immer weniger leisten. «In a hyper connected world the cost of being evil is rising», hat Dieter Rappold, Geschäftsführer der Wiener Medienagentur Knallgrau, in einem Interview mit der Zeitschrift «Bestseller» gesagt. Die Kunden helfen als Promotoren den guten Anbietern und schaden als Saboteure den schlechten. Das Vertrauen in Hersteller und Händler nimmt ab, das Vertrauen in eigene Netzwerke wächst. Marketing findet mittlerweile auch ohne die Unternehmen statt. Was zählt, ist die authentische Meinung von Menschen wie «du und ich».

Anstatt den bunten Werbewelten zu lauschen, beschaffen sich

Kaufinteressierte die relevanten Informationen zunehmend von Zeitgenossen und nicht mehr direkt von den Anbietern. «Wir in der Werbeindustrie sind mittlerweile zu Kanalarbeitern verkommen, die dumme Marketingbotschaften für schlechte Produkte in langweilige Werbung übersetzen und damit alle möglichen Medien verstopfen in der leisen Hoffnung, dass es da draußen immer noch genug Ahnungslose gibt, die sich von so was verführen lassen», schreibt Amir Kassaei, CCO bei der DDB Group, in einem Essay für die Zeitschrift «Werben & Verkaufen».

Unternehmen müssen sich – ob sie wollen oder nicht – daran gewöhnen, dass ihre Kunden die Kommunikationsarbeit, den Vertrieb und sogar Innovationsprozesse immer öfter selbst in die Hand nehmen. Nicht mehr durch klassische Werbekampagnen, sondern vor allem durch sich selbst organisierende Kundenschwärme werden Marken und neue Trends gemacht. Nicht länger die Presseabteilungen, sondern meinungsstarke Expertenkunden – die sogenannten «Alphas» und «Mavens» – sichern in Zukunft als Stimmungsmacher und Referenzgeber die Reputation eines Unternehmens. Wer das immer noch nicht verstanden hat, ist morgen tot.

Nur solche Unternehmen werden wohl überleben, die ihre Kunden aktiv involvieren, integrieren und zu Mitgestaltern machen. Mitmach-Marketing nennt sich das. Dabei werden Kunden zu Beratern, zu Co-Kreatoren, zu Entscheidern und zu kostenfreien Promotoren der Unternehmensleistungen. Dies sorgt für Identifikation und emotionale Verbundenheit. Eine Loyalitätsgarantie ist das nicht – und die kann es auch niemals geben. Doch mitgestaltende und damit eingebundene Kunden hängen an «ihrem» Anbieter, sie sprechen beherzt über ihn und werden sein Wohl und Wehe rührig begleiten. Sie werden «ihrem» Betreuer und «ihrer» Marke die Treue halten. Dies ist die beste Prävention. Denn schließlich: Wer lässt schon gerne sein» eigenes Baby» im Stich?

So gilt es nun, seine Kunden nach Loyalitätsgesichtspunkten zu clustern und – wie im Laufe des Buchs vertieft wird – loyalisierend zu bearbeiten.

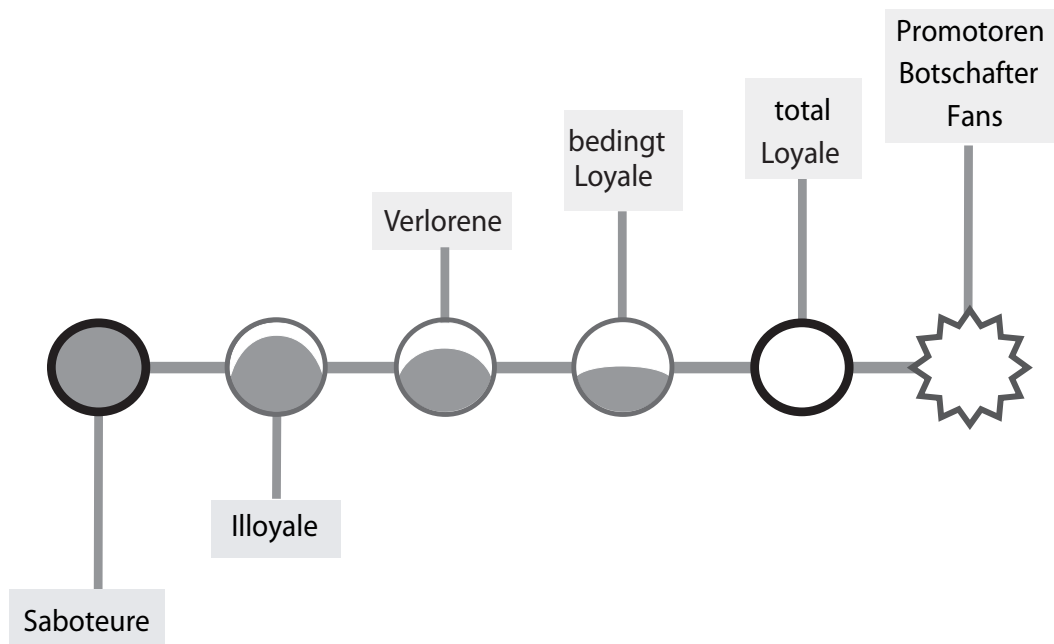


Abb. 1: Die sechs Kundensegmente im Loyalitätsmarketing.

Der flüchtende Kunde

Die Illoyalen sind auf dem Vormarsch. Und täglich werden es mehr. In manchen Branchen ist Kundenmigration inzwischen schon ein Massenphänomen: Die Kunden laufen in Scharen davon. Und das ist dramatisch, denn meist wird es richtig teuer, wenn ein abgewandter Kunde durch einen neuen ersetzt werden muss. Hohe Fluktuationsraten gelten als einer der stärksten Kostentreiber in der Marktbearbeitung. Und schlimmer noch: Wer seine Kunden einfach ziehen lässt, könnte bald allein dastehen.

Der Kundenmonitor Deutschland hat bereits im Rahmen seiner 2007er-Untersuchung vermeldet: Die Kundentreue sinkt, die Wechselbereitschaft steigt. Nachlassende Kundenloyalität trifft demnach insbesondere den Einzelhandel, aber auch Stromversorger, Reisebüros, Bausparkassen und Banken. So wollten nur noch 51 Prozent der Befragten ihre Bank bestimmt wieder wählen. Bei Mobilfunkkunden betrug diese Rate 41 Prozent, bei Internetanbietern 37 Prozent und bei Fondsgesellschaften nur 25 Prozent.

Und die GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) stellte in ihrer 2008er-Studie «Die Stammkunden wandern ab. Schicksal oder Versäumnis?» fest, dass auch die Markenloyalität massiv erodiert. Die Hersteller, so die Studie, seien sich dessen nicht einmal ausreichend bewusst. Viele Unternehmen vernachlässigten ihre Stammkundschaft, sie seien zu marktanteilsfixiert und demzufolge vor allem auf das Neugeschäft konzentriert. Die Autoren plädieren für «die Einsicht, dass die Stärke einer Marke und die Effizienz der Markenführung nicht von der Gewinnung möglichst vieler Neukäufer abhängt, sondern von einem hohen und stabilen First Choice Buyer Anteil (= Stammkunden)».

Es gibt Branchen, da ist der Kunde, so scheint es, nichts als ein Etwas zur kurzfristigen Provisionssteigerung. Der Vertriebsleiter eines Allfinanz-Anbieters sagte mir kürzlich: «Jedes Mal, wenn Bestandskunden bei uns anrufen, sind das für uns Kosten.»

Das heißt: Jeder Bestandskunde stört, weil man mit ihm nur Arbeit hat, aber kein Geld verdient. Versicherungsunternehmen wollen ja gerne Finanzdienstleister heißen, vergessen nur allzu gerne den Dienst dabei, denn der geht ins Geld. Wenn aber Dienstleistung versprochen wird, muss sie auch geboten werden, sonst fühlt sich der Kunde getäuscht. Und das kostet letztlich nicht nur Kundentreue, sondern genau die Empfehlungen, von denen man lebt.

Na klar – es gibt in jedem Unternehmen eine natürliche Abschmelzquote. Wir können nicht alle Kunden haben und halten – und manche wollen wir auch nicht. Veränderte Lebensumstände oder eine Geschäftsaufgabe können zum Beispiel zu Ausfällen führen. Oder die Konkurrenz ist einfach attraktiver. Oder der neue Ansprechpartner bringt seine eigenen Lieferanten mit. Neue Konsummärkte, sich wandelndes Sozialverhalten und hohe Produktstandards, die das Wechseln risikolos machen, werden einen gewissen Einfluss haben. Die schnellen Informationszugriffe und die kostengünstigen Kaufmöglichkeiten im Internet mögen eine Rolle spielen. Auch ethische Gründe können für einen Wechsel sprechen. Doch all das erklärt Kundenflucht nur ansatzweise.

Meine These lautet: der Mangel an Kundenloyalität und die damit einhergehenden Kundenverluste sind in erster Linie hausgemacht. Die größten Loyalitätszerstörer heißen: Austauschbarkeit, Preis-Aktionismus, emotionale Kälte und ständig wechselnde Ansprechpartner. Wer schon allein an diesen Punkten ansetzt, kann die Kundentreue beträchtlich erhöhen und damit seine Fluktuationsraten deutlich senken. Das werden wir später ausführlich beleuchten. Bevor wir uns allerdings dem Operativen zuwenden, heißt es, ein tragfähiges Fundament für Kundentreue zu legen.

Customer first?

Den Kunden und seine Bedürfnisse an die erste Stelle zu stellen ist eine Methusalem-Weisheit in Management und Marketing. Rein theoretisch. In der Praxis sieht das aber immer noch ganz anders aus. Schauen wir uns mal ein wenig um:

- *Webseiten:* «Wir über uns» heißt vielfach der erste Navigationspunkt. Was dann folgt, ist Selbstbeweihräucherung und Eigenlob. Klänge «Wir für Sie» nicht schon sehr viel besser? Und wäre es nicht deutlich wirkungsvoller, wenn einen die Kunden loben? Das ist auf Webseiten und in Verkaufsmaterial leicht einzubinden, wie wir noch sehen werden.
- *Verkaufspräsentationen:* Wir über uns, so geht das zwanzig Folien lang. Schließlich auf der letzten Seite: der Logofriedhof mit den bestehenden Kundenbeziehungen. So lernt man dann: Der Kunde kommt zum Schluss. Dabei müsste er gerade im Vertrieb an erster Stelle stehen.
- *Ein übliches Organigramm:* Der Chef ganz oben, darunter säuberlich aufgereiht seine brave Gefolgsmannschaft. Von Kunden keine Spur. Selbst die unmittelbaren Kundenloyalisierer, die «einfachen» Mitarbeiter, kommen in den wenigsten Organigrammen vor. Ganz offensichtlich: ein reines Selbstverherrlichungsprogramm der Führungsspitze.
- *Ein x-beliebiges Leitbild:* Meistens beginnt es vollmundig und

schwungvoll mit «Wir». Zum Beispiel so: «Wir sind die Nr. 1 unserer Branche und stehen für ...» Die Kunden sucht man oft vergebens. Dabei ist doch sonnenklar: Es sind die Kunden, die einen zur Nummer eins machen – oder auch nicht.

- *Der Verlauf eines Meetings:* Alles dreht sich um Zahlen, Daten, Fakten, Prozesse und Projekte. Sich-mit-sich-selbst-Beschäftigen steht auf dem Programm. Kunden auf der Agenda? Fehlanzeige! Das lässt sich leicht ändern. Der erste Tagesordnungspunkt könnte fortan lauten: Der Kunde spricht. Und dann wird über Kunden-Erfolgsgeschichten berichtet.

Diese erste Aufzählung zeigt Mängel im strategischen Bereich, die großen Tode dauerhafter Kundenbeziehungen sozusagen. Viel gravierender sind die täglichen kleinen Sünden am Kunden, die schließlich jedes Wohlwollen zum Absterben bringen. Vieles davon ist einfach unbedacht. Manches passiert aus fehlender Einsicht. Das meiste allerdings geschieht aus einer oft immer noch viel zu selbstfokussierten Einstellung heraus.

In Mobilfunkanbieter-Shops zum Beispiel haben die Mitarbeiter Hochhocker zum Sitzen, Kunden müssen stehen. Das ist – höchstwahrscheinlich – einfach unbedacht. Immerhin: Es gibt noch bedienungsfähige Verkäufer dort. Anderswo im Handel sind sie vom Aussterben bedroht. Dort kümmert man sich mehr um den Verlust von Einkaufswagen als um Kundenverluste. Das ist mangelnde Einsicht.

Die Banken haben ihre Kunden aus den Schalterhallen vertrieben, um dann verzweifelt festzustellen, dass diese nicht zu den Automaten, sondern zu den Direkt-Banken abgewandert sind – und nun nicht mehr in die Beratungsecken zurückkehren wollen. Und die, die sich dorthin zurückwagten, haben erschüttert feststellen müssen: Hier geht es gar nicht um das Kundenwohl, sondern um dicke Boni für die Angestellten und fetten Profit für die Bank. Das war egozentriert und außerdem sträflich kurzsichtig gedacht. Das Ergebnis ist bekannt.

«Woran erkennt der Kunde bei uns, dass wir hier nicht nur Sonntagsreden schwingen, sondern dass er in unserem Unternehmen tatsächlich an erster Stelle steht? Und woran erkennt er dies nicht?» Solche und ähnliche Fragen gehören eigentlich täglich auf die Agenda. Sie müssen vor allem immer dann gestellt werden, wenn kundenbezogene Entscheidungen zu treffen sind. Anbieter werden nicht an ihren schönen Worten gemessen, sondern an ihren Taten.

Wer einem dabei am besten zu optimalen Antworten verhelfen kann? Der Kunde selbst. Wenn Sie ihm kluge Fragen stellen. Zum Beispiel so: «Nur mal angenommen, Sie wären bei uns Marketingleiter, was würden Sie schleunigst verändern?» Oder: «Nur mal angenommen, Sie hätten bei uns Vertriebsverantwortung, was würden Sie als Erstes verbessern? «Die Kunden – und dabei vor allem die kritischen und unzufriedenen – können am besten sagen, wie sich ein Unternehmen weiterentwickeln lässt. Auch darüber später viel mehr.

Jagen oder hegen & pflegen?

Eigentlich dürfte daran gar kein Zweifel bestehen: Stabile und dauerhafte Kundenbeziehungen sind die Lebensversicherung eines Unternehmens. Der unrentierlichste Auftrag ist ja bekanntlich der erste. Denn auf ihm lasten all die Aufwendungen, die das mehr oder wenige lange Werben ausgelöst hat.

So muss es doch das größte unternehmerische Bemühen sein, alles zu tun, um die angefallenen Akquise-Kosten auf eine möglichst lange Kundenbeziehungszeit zu verteilen und nachhaltiges Wachstum aufzubauen. Nachhaltigkeit (*Sustainability*), um dieses populäre Schlagwort auch einmal zu erläutern, kommt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Es beschreibt die bestandserhaltende Bewirtschaftung des Baumbestandes. Das passt – im übertragenen Sinne – ganz wunderbar zur bestandssichernden Kundenpflege. Doch leider: Die Unternehmensstrategien unterstützen dies nicht.

Nun ja, das ist auch schwierig, wenn alle zwei Jahre der Marketingleiter wechselt und alle drei Jahre das Top-Management geht.

Zumal in der Folge schon fast zwanghaft das Löwe-Spiel zu spielen ist: Beiß erst mal alles tot, was von deinem Vorgänger stammt. Manager müssen Spuren hinterlassen, heißt es so schön. Nur sind das nicht selten die Blutspuren ad-acta-gelegter Kundenprojekte, zerstörter Markenkontinuität und zweifelhafter Blitzkriege im Neukundengeschäft. In all diesen Fällen bleibt Loyalität auf der Strecke. Aber was soll's, man soll 100-Tage-Ergebnisse präsentieren. Die Medien schreien geradezu danach – immer noch! Wer will da mit leeren Händen kommen? So wird Kurzfristdenke geschürt und wissentlich Zukunft geopfert. Hauptsache, man hat die längsten Balken in seinen Powerpoints.

«Schneller, höher, weiter» heißt dieser Virus, der wohl besonders gern in Männerhirnen nistet. Zum Wachstum (um jeden Preis) verdammt? Das Wachstumsdiktat ist eine Falle, die dem (nach Laurence J. Peter benannten) «Peter-Prinzip» nicht ganz unähnlich ist. So wie man immer weiter befördert wird, bis schließlich das Stadium der Inkompetenz erreicht ist, so wachsen Unternehmen nicht selten bis zur Bewegungsunfähigkeit. Oder in den Größenwahn. Bäume, Tiere, Menschen, alles hört irgendwann auf, zu wachsen. Das Einzige, was weiterwächst, ist Krebs.

Das sklavisches Streben nach Mehr (mehr Umsatz, Rendite, Marktanteile) und die Sorge, den Anschluss zu verpassen, führt zu nichts als einem zerstörerischen Wettrüsten, das an der knallhart umkämpften Verkaufsfront ausgetragen wird. Bei solchen Beutezügen handelt es sich nun meistens um die Kunden der Konkurrenz – und der Kampf um sie verursacht auch eigene Wunden: schmerzhaftes Preiszugeständnisse und Konditionen-Geschacher. Denn Attacken auf den Kundenpool der Mitbewerber gelingen nur mit attraktiven Ködern. Dabei ist es ein weit verbreiteter Irrtum, zu glauben, man könnte alle Kunden der Konkurrenz gewinnen. Jedes Unternehmen hat schließlich total loyale und damit nahezu abwanderungsresistente Kunden. Diese loseisen zu wollen verschlingt besonders viele Ressourcen. So werden profitable Stammkunden vernachlässigt, um unprofitable Neukunden zu jagen.