

Zur Loyalitätsführerschaft mit Total Loyalty Marketing

Nachlassende Kundenloyalität alarmiert inzwischen nahezu alle Branchen. Die Ursachen dafür haben nicht nur mit verändertem Kundenverhalten zu tun – in den meisten Fällen sind sie hausgemacht. Die verheerendsten Loyalitätszerstörer heißen: Austauschbarkeit, Preis-Aktionismus, emotionale Kälte und ständig wechselnde Ansprechpartner. Anne M. Schüller, führende Expertin für Loyalitätsmarketing, zeigt in diesem Beitrag, wie Unternehmen zu Loyalitätsführern werden können.



Loyalität entsteht viel leichter zwischen zwei Menschen als zwischen Menschen und mehr oder weniger anonymen Unternehmen. Unternehmen, die eine hohe (natürliche oder von Controllern verordnete) Mitarbeiterfluktuation haben, werden deshalb auch Kundenschwund haben. In viele Geschäfte geht man ja nur wegen dieser einen freundlichen Person, die einen schon so lange kennt. Kunden

sind also oft dem Mitarbeiter gegenüber treu und nicht dem Unternehmen. Und Verkäufer nehmen gerne ihre Kunden mit, wenn sie das Unternehmen wechseln.

Die Mitarbeiter sind die Umsetzungsverantwortlichen des Marketing und die maßgeblichen Loyalitätsmacher. Je individueller die Leistung für den einzelnen Kunden erbracht wird und je unmittel-

barer der Kunde-Mitarbeiter-Kontakt ausfällt, desto stärker ist das Gefühl emotionaler Verbundenheit. Und dort, wo Produkte nicht mehr faszinieren können, da müssen es die Menschen tun.

Oft liegen die Gründe für Kundenabwanderungen sogar noch viel tiefer. So spielen etwa die falsche Bewerberauswahl, ein problematisches Betriebsklima,



veraltete Führungsstile, bürokratische Strukturen und Prozesse, internes Unverständnis für die emotionale Seite des Kunden und falsche Vertriebsstrategien eine bedeutende Rolle. Erst eine Rundum-Betrachtung kommt diesen tiefer liegenden Gründen auf die Spur.

Der Managementprozess des Total Loyalty Marketing

Dazu wird ein ganzheitlicher Managementansatz benötigt, der die drei strategischen Erfolgsfaktoren Marketing – Mitarbeiter – Kunde miteinander vernetzt - und zwar aus Sicht des Kunden. Total Loyalty Marketing ist ein solcher Ansatz. Hierbei wird das ganze Unternehmen, jedes Marketing-Instrument und jeder einzelne Mitarbeiter auf den Kunden ausgerichtet. Loyalität wird sowohl in der Unternehmensstrategie als auch in der Unternehmenskultur fest verankert.

Am Anfang des Total Loyalty Marketing steht die loyalitätsfokussierte Analyse. Ziel dieses ersten Schrittes ist es, sein Umfeld und das eigene Unternehmen systematisch nach Loyalitätspotenzial abzuklopfen. Der nächste große Block in diesem Prozess ist eine loyalitätsorientierte Marketing-Strategie, die auf Basis der Analyse entwickelt wird. Hier werden loyalitätskonforme Ziele formuliert, Rentabilität und Loyalität versprechende Zielgruppen definiert sowie die für Kunden und Mitarbeitende relevanten funktionalen und emotionalen Nutzen in eine strategische Positionierung verpackt.

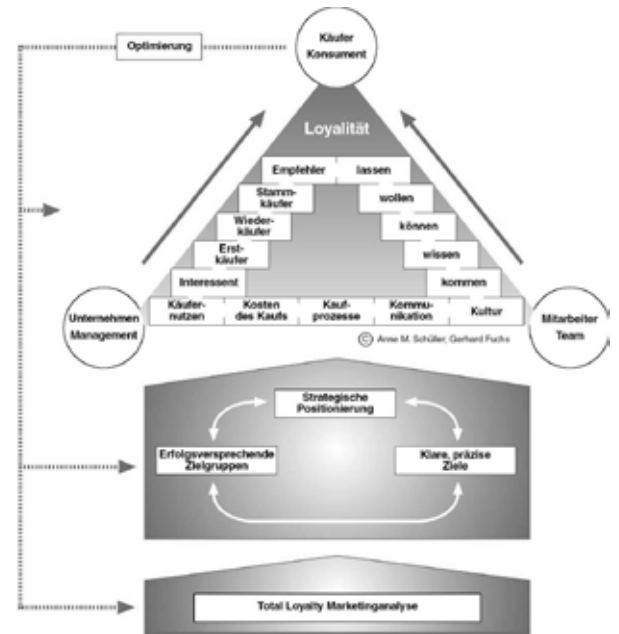
Diese strategischen Vorgaben sind das Fundament für das Total-Loyalty-Marketing-Dreieck mit seinen Eckpunkten Management, Mitarbeiter und Kunde. Der Kunde – und nicht etwa Anteilseigner, Investoren und Aktionäre - steht in diesem Dreiecksverhältnis unumstößlich an der Spitze. Alle Aktivitäten des Managements wie auch die der Mitarbeiter sind systematisch auf ihn ausgerichtet, um ihn zu begeistern und damit zu loyalisieren.

Drei mal fünf Bausteine führen zu den anvisierten Loyalitätszielen. Hierbei geht es um den Aufbau interner, also mitarbeiterbezogener sowie externer, also kundenbezogener Loyalität - und zwar in dieser Reihenfolge. Aus einem POS (Point

of sale) wird ein POP (Point of purchase) und aus der guten alten 'Unique Selling Proposition' eine 'Unique Satisfaction Proposition'. Alles wird aus Sicht des Kunden betrachtet.

Die Marketing-Achse im Total Loyalty Marketing

Aus den selbstzentrierten 4P des klassischen Marketing (product, price, place, promotion) werden im Total Loyalty Marketing die auf den Kunden fokussierenden 5K: der Käuferschutz, die Kosten des Kaufs, die Kaufprozesse, die Kommunikation als kontinuierlicher, lebendiger Dialog und schließlich die Kultur des Unternehmens, so wie der Mitarbeiter sie erlebt. Ziel des letztgenannten Bausteins ist das ‚lachende Unternehmen‘.



Der Managementprozess des Total Loyalty Marketing. Eine loyalitätsfokussierte Basis sowie drei mal fünf Bausteine führen zum Ziel: der Loyalitätsführerschaft. Das Controlling übernehmen im Wesentlichen die systematisch zu Kommentaren ermunterten Kunden.

Vergiftete Unternehmen	Lachende Unternehmen
Angst, Mobbing, Bossing, Aggression	Wertschätzung, Anerkennung, Respekt
Intrigen, Machtkämpfe, Missgunst, Neid	Freundlichkeit, gute Laune, Spaß, Humor
Tadel, Schuldzuweisungen, Dauerdruck	ehrlches Lob, Mut, Fehlerlernkultur
Kommandieren, kleinliche Kontrollen	Information, Kommunikation, Innovation
Misstrauen, Opportunismus, Willkür	Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit
Einzelkämpfertum, Distanz	Vertrauen, Teamwork, Nähe, Mut
Routinen, sinnentleerte Arbeit	Herausforderungen, Sinn, Flow
Anweisungen, die man nicht versteht	Ziele, die man sich selber setzt
Chefs, die man nicht achten kann	Chefs, die man schätzt
Büros, die man nicht mag	inspirierende Arbeitsbedingungen
Werte, die man nicht leben will	Werte, die man teilt
Jobs, die man hasst	Stunden, die wie im Flug vergehen
Arbeit, die krank macht	fröhlich pfeifend zur Arbeit kommen
Unproduktivität und Mittelmaß	Resultate auf die alle stolz sein können
Das Ergebnis: Kunden, die nicht wieder kommen	Das Ergebnis: Kunden, die gerne wieder kommen

Lachende Unternehmen verfolgen Gewinner-Strategien. Dort erleben Mitarbeiter Selbstbestimmung, Freude an der Arbeit, Wertschätzung und Anerkennung, Offenheit und Ehrlichkeit, Vertrauen und Respekt. In lachenden Unternehmen herrscht Spaßgesumme und ein Treib-

hausklima für Spitzenleistungen. Dort arbeiten couragierte, motivierte, engagierte, unternehmerisch mitdenkende, begeisterte und loyale Mitarbeiter auf hohem Niveau. Dort kaufen Kunden gerne immer wieder ein – und bringen ihre Freunde gleich mit.

Die Loyalitätstreppe der Mitarbeiter

Im Total Loyalty Marketing bewegen sich die Mitarbeiter auf einer fünfstufigen Achse. Die Erfolgsbausteine heißen: kommen, wissen, können, wollen und lassen. Im ersten Schritt geht es darum, Mitarbeiter zu gewinnen, die gut zur Loyalitätskultur des Unternehmens passen und Loyalitätspotenzial mitbringen. Auf den Stufen Wissen und Können erlangen sie Loyalisierungskompetenz.

Diese Fähigkeiten und Fertigkeiten wollen sie nun einsetzen – wenn man sie lässt, ohne sie dabei allein zu lassen. Auf jeder Stufe sind situativ passende Maßnahmen einzuleiten, um die Mitarbeiter zu professionalisieren und die Fluktuation der Mitarbeiter, die man halten will, nahe null zu bringen. Hierzu gehört auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Führungskräfte haben dabei die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für den Kunden ihr bestes geben zu können und zu wollen. Das ‚machen lassen‘, verbunden mit der Übertragung von Verantwortung und dem Gewähren von Spielräumen, ist dabei der schwierigste Schritt und eine echte Herausforderung. Denn jede Unternehmens- und Marketingstrategie ist nur so gut wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen. Eine der Schlüsselfragen, die sich Führungskräfte auf diesem Weg immer wieder stellen sollten, lautet:

Hätte ich meine besten Kunden so behandelt, wie ich heute meine Mitarbeiter behandelt habe?

Die Loyalitätstreppe der Kunden

Auch der Kunde bewegt sich auf einer fünfstufigen Loyalitätstreppe nach oben. Zunächst ist er ein Interessent, der zum Erst- und Wiederkunden und schließlich zum Stammkunden und Empfehler wird. Dabei geht es um die Loyalität der richtigen, gut zum Unternehmen passenden



Kunden. Solche, die profitabel sind und Loyalitätspotenzial haben.

Zu jedem Zeitpunkt der Kundenbeziehung ist genau zu ermitteln, auf welcher Stufe der Kunde sich gerade befindet und mit welchen loyalitätsfördernden Maßnahmen man ihn dazu bewegen kann, eine Stufe höher zu steigen, um schließlich ganz oben anzukommen. Ziel des Total Loyalty Marketing ist der aktive positive Empfehler, dessen Loyalitätswert (Loyalty Value) seinen Kundenwert um ein Vielfaches übersteigt. Von seinen Kunden empfohlen zu werden, ist nicht nur die wirkungsvollste, sondern auch die kostengünstigste Form der Kundenneugewinnung.

Doch nur Spitzenleistungen werden weiterempfohlen – und das ist mit ungenügend bezahlten, wenig motivierten und schlecht geführten Mitarbeitern nicht zu machen. Denn nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen. Hierbei betrachtet der Kunde ein Unternehmen immer als Einheit. Abteilungsgrenzen und Zuständigkeiten interessieren ihn nicht. Er erwartet von jedem eine perfekte Leistung, da unterscheidet er nicht zwischen Chef und Azubi. Wenn aus Sicht des Kunden auch nur ein einziger Mitarbeiter patzt, war für ihn ‚der Laden‘ schuld. Er macht sich für immer von dannen und warnt seine besten Freunde. Und im Internet erzählt er es der ganzen Welt.

Fazit

Loyalität – und nicht Konsumverzicht – so heißt die schärfste Waffe des Ver-

brauchers. Die in Strategiepapieren so gerne propagierten Ziele wie Kostenführerschaft, Preisführerschaft oder Innovationsführerschaft sind nun endlich kritisch auf den Prüfstand zu stellen. Denn all diese Strategien sind selbstzentriert, also auf das eigene Unternehmen und nicht auf den Kunden bezogen. In Zukunft werden nur solche Unternehmen nachhaltige Wachstums-Chancen haben, denen es gelingt, ihre Kunden dauerhaft zu loyalisieren. Loyalitätsführerschaft heißt das neue Ziel.

Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Gerhard Fuchs – Total Loyalty Marketing

Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg

Gabler 2009
304 Seiten
ISBN: 978-3834916419
42,00 Euro
57,50 CHF

Kontakt

Anne M. Schüller
Management-Consultant
Diplom-Betriebswirtin
Expertin für Loyalitätsmarketing



www.anneschueller.com