



Vom Saboteur zum aktiven Empfehler

Loyalitätsbasiert: Eine neue Zielgruppen-Segmentierung

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. Durch und durch loyale Immer-wieder-Kunden sind die wahren Treiber einer positiven Geschäftsentwicklung.

Wie klug es ist, seine treuen Kunden zu hegen und zu pflegen, zeigen eindrücklich die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage im Rahmen des Excellence Barometers 2009. So würden 57 Prozent der Befragten ihren bevorzugten Anbieter weiterempfehlen, während dies bei einer sporadischen Kundenbeziehung nur 27 Prozent tun.

Wer einem Anbieter treu verbunden ist, hilft ihm zu 94 Prozent über Reklamationen und zu 74 Prozent über die Teilnahme an Kundenbefragungen, besser zu werden. Für einen Anbieter, mit dem man nur hin und wieder zu tun hat, sind diese Zahlen deutlich niedriger: Sie betragen 77 respektive 41 Prozent.

Selbst bei einem eventuell notwendigen Wechsel zahlt sich Kundentreue aus. So würden 82 Prozent der Befragten ihren Lieblingsanbieter warnen, bevor es zu spät ist. Und 86 Prozent wären bereit, zurückzukehren, wenn die Leistung sich wieder verbessert hat. Einen gelegentlichen Anbieter warnen nur 33 Prozent der Befragten. Und nur 66 Prozent kämen gegebenenfalls zurück.



Bestandskundenpflege nach vorn

Die klassische Neukunden-Gewinnung ist in vielen Branchen 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 bearbeitetes 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. 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 dauerhaften 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. Sie erhöhen ferner die Planungssicherheit. 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.



Die besten Verkäufer

Ein durch und durch loyaler Kunde kommt 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 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 gerne.

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 Frederick 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!

Bestandskunden loyalitätsbasiert qualifizieren

In der vertrieblichen Praxis ist vielfach zu beobachten, dass Unternehmen kein klares Bild bzw. mangelnde Transparenz über den Grad der Loyalität ihrer Kunden haben. So kann man seine Kunden nach Loyalitätsgesichtspunkten wie folgt zu qualifizieren:

Illoyale Kunden

Illoyale Kunden kommen und gehen. Sie sind in aller Regel Preisnomaden, also immer dort, wo es gerade am günstigsten ist - und meistens bei der Konkurrenz. Bei Ihnen tauchen sie höchstens dann wieder auf, wenn Sonderaktionen laufen und Billigpreise geboten werden. Deshalb sind sie selten rentierlich. Sie binden eine Menge Ressourcen und erzeugen dennoch am Ende Negativ-Ergebnisse. Zu beachten ist: Natürlich können - je nach Branche - auch Einmalkäufer profitabel sein. Und natürlich besitzen auch Einmalkäufer einen Mundpropaganda-, Referenz- und Empfehlungswert.



Bedingt loyale Kunden

Das sind Kunden, die Gleichartiges bei mehreren Anbietern kaufen. Sie haben zum Beispiel einen Zweitlieferanten oder eine Zweitbank. Es wird dabei auch von geteilter Loyalität gesprochen. Die Gründe dafür sind verschieden. So habe ich auf Geschäftsreisen meine Stammhotels, von meinen Kunden werde ich aber auch anderswo eingebucht. Zwar habe ich eine Lieblingstankstelle, aber manchmal geht mir vorzeitig der Sprit aus. Bedingt loyale Kunden lieben Sie nicht wirklich, hassen Sie aber auch nicht. Sie werden Ihnen treu verbunden bleiben, solange sich nichts Besseres bietet. Sie sind allerdings auch eine Gefahr, denn sie wiegen die Unternehmen in Sicherheit. Latent sind sie nämlich immer wechselbereit.

Total loyale Kunden

Das sind uns, wenn sie rentabel sind, die liebsten. Sie kaufen fast immer oder ausschließlich beim gleichen Anbieter. Sie sind das Ziel aller Bemühungen im Loyalitätsmarketing. Solche ‚Supertargets‘ lassen sich wie folgt weiter spezifizieren: loyale Botschafter (Mundpropagandisten) und hochloyale Empfehler. Der Unterschied? Bei der Mundpropaganda geht es vorrangig um das mehr oder weniger meinungsbildende ‚über ein Unternehmen und seine Angebote reden‘ (‚Ich hab da was gesehen?‘ oder: ‚Hast du das schon gehört?‘). Eine Empfehlung impliziert über die reine Kommunikation hinaus einen einflussnehmenden Handlungshinweis, dem in den meisten Fällen eine eigene Erfahrung mit dem jeweiligen Angebot vorausgeht. (‚Kann ich dir besten Gewissens empfehlen.‘).

Loyalität weiter ausbauen

Haben Ihre Kunden bereits einen gewissen Loyalitätslevel erreicht, heißt es, diesen auszubauen. Das kann bedeuten: Der Kunde kauft mehr, er kauft weitere Leistungen, er kauft öfter oder hochwertiger. Im BtoB-Geschäft kann man systematisch immer tiefer in noch nicht erschlossene Bereiche des Kundenunternehmens vordringen, um weitere Abnahmequellen zu erschließen. Das Ziel ist erst erreicht, wenn der Kunde sein komplettes Potenzial hochrentierlich bei Ihnen abdeckt, wenn er Sie regelmäßig weiterempfiehlt und als Lieblingsunternehmen auserkoren hat.

Ist die Klassifizierung komplett, lässt sich in der Folge zielsicher in Richtung Loyalität agieren. Analysieren Sie beispielsweise einmal ganz genau, wie Sie an Ihre loyalen Kunden gekommen sind, was sie auszeichnet und wie sie sich verhalten. Welche Muster sind zu erkennen? Und



welche davon lassen sich reproduzieren? So können Profile und Prozesse erstellt werden, mit deren Hilfe man systematisch auf die Suche nach neuen loyalen und profitablen Kunden gehen kann. Man lernt dabei auch, solche Kunden zu meiden, bei denen alle Loyalisierungsbemühungen zwecklos sind. Denn Loyalität lässt sich nicht bei Allen und Jedem erreichen – und schon gar nicht auf die gleiche Weise.

Ist der Loyalitätsstatus definiert, dann sollte dieser nicht nur in der Datenbank gespeichert, sondern beim Aufrufen des Datensatzes auch sofort sichtbar sein. Warum? Damit jeder Mitarbeiter sofort erkennt, wenn er einen kostbaren Kundenschatz vor sich hat. In so einem Fall wird dann zum Beispiel die Buchhaltung (hoffentlich!) in Zukunft keine Standardmahnung mehr versenden, sondern sich etwas loyalisierenderes einfallen lassen. Die Wahl der richtigen Worte kann dabei manchmal kleine Mahnwesen-Wunder bewirken.

Die Loyalitätsführerschaft als Ziel

Als Loyalitätsführer (Loyalty Leader) werden solche Unternehmen bezeichnet, die in ihrer Branche die höchste Kundenloyalität erzielen. Bei ihnen ist Loyalität in der Unternehmenskultur, in der Unternehmensstrategie und im Leitbild verankert. Frederik F. Reichheld, internationaler Vorreiter des Loyalty Marketing, hat in seinen Untersuchungen herausgefunden, dass Loyalitätsführer durchschnittlich mehr als doppelt so schnell wachsen wie der Durchschnitt des Marktes. Wie man zum Loyalitätsführer wird? Durch folgende ‚nicht verhandelbare‘ Meta-Regel:

Nie auf Kosten rentabler loyaler Kunden!

Loyalitätsführer leben Loyalität glaubwürdig nach innen und außen, also ihren Beschäftigten, Partnern, Lieferanten und natürlich ihren Kunden gegenüber. Ihre Marken erzeugen eine hohe Markenloyalität. Ihre Mitarbeiter zeigen eine hohe Mitarbeiterloyalität und bewirken eine hohe Kundenloyalität. Loyalitätsführer sorgen für begeisternde Erfahrungen in den ‚Momenten der Wahrheit‘ und übertreffen die Erwartungen ihrer Kunden. Und sie belohnen Kundentreue.

Wer schließlich die größte Loyalisierungskraft hat, der hat die Nase vorn. So sichern sich Loyalitätsführer eine Monopolstellung in Kopf, Herz und Geldbeutel ihrer Kunden. Total loyale Kunden sind blind und taub für den Wettbewerb. Sie sind überzeugte und begeisterte Immerwieder-Käufer. Und sie sorgen als aktive positive Empfehler für leichtes, lukratives Neugeschäft. Dies ist der schnellste Weg zur Loyalitätsführerschaft.



Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller

Kunden auf der Flucht?

Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten
Orell Füssli 2010, 208 S., 26,50 Euro / 44.00 CHF
ISBN 978-3-280-05382-9

www.loyalitaetsmarketing.com

<http://facebook.loyalitaetsmarketing.com>

Ausgezeichnet als Testsieger in der Kategorie Kundenbindung

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller

Treue Kunden gewinnen und dauerhaft halten

Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für Kundenloyalität und Bestandskundenpflege

Breuer & Wardin, 1 CD, 70 Min, 19,90 Euro / 29.90 CHF
ISBN: 978-3-939621-85-0

Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementberaterin und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie hat über zwanzig Jahre in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und neunfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Buch „Kundennähe in der Chefetage“ wurde mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet. **Kontakt: www.anneschueller.de oder www.loyalitaetsmarketing.com**

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.