



Kundenloyalität: Wie sie sich rechnet und warum sie sich lohnt

Im Grunde 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 zumeist kostenintensive Werben um Neukunden ausgelöst hat. Die Hege und Pflege durch und durch loyaler Kunden müsste deshalb in zeitgemäßen Unternehmensstrategien an allererster Stelle stehen. Jedenfalls lohnt sich das sehr, wie folgender Beitrag zeigt.

Es ist schon paradox: Wie ein roter Faden zieht sich die Vernachlässigung der Bestandskunden als ‚Zweite-Klasse-Kunden‘ und die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreuer als ‚Zweite-Klasse-Verkaufsmitarbeiter‘ durch die Managementdenke der letzten Jahrzehnte. Kundenjäger sind die hochdotierten Helden vom Dienst. Eroberungen stehen am höchsten im Kurs. Doch Attacken auf den Kundenpool der Mitbewerber gelingen nur mit attraktiven Ködern: Preiszugeständnisse und Sonderleistungen. Diese bekommen aber nur die neuen Kunden. Bestandskunden bekommen sie nicht.

Natürlich sind Neukunden sehr wichtig, doch Stammkunden sind noch ein bisschen wichtiger. So müsste es das größte unternehmerische Bemühen sein, alles zu tun, um aus teuer gewonnenen Kunden treue Immer-wieder-Kunden zu machen und somit die angefallenen Akquise-Kosten auf eine möglichst lange Beziehungszeit zu verteilen.

Doch Kundenpfleger sind die B-Mannschaft. Dementsprechend werden sie auch bezahlt. Und genauso kommt das dann beim Kunden an. Service am Bestandskunden hat offensichtlich immer noch den Makel von Störungsbeseitigung und ist von daher ein Übel, das man am besten in



Hinterzimmern (Backoffice!) versteckt. Oder man erledigt das in den ‚Hühnerställen‘ externer Call Center, wo die Mitarbeiterfluktuation hoch und die Anerkennung niedrig ist.

Kundenloyalität gehört an die erste Stelle

Für die, die die Zeichen der Zeit richtig verstanden haben, sind Service-Einheiten bereits eine sprudelnde Geldquelle, eine Pflegestation für Kundentreue und ein Profitcenter für Zusatzverkäufe. Exzellente Beziehungsqualität verheißt eine hohe Loyalität. Und dies wiederum ist die beste Basis für Mundpropaganda und reichlich Empfehlungsgeschäft.

Im strategischen Loyalitätsmarketing ist deshalb vor allem zu betrachten,

- warum Loyalität für das Unternehmen so wichtig ist
- unter welchen Umständen man sie zerstört
- wie sie dauerhaft gesichert werden kann
- wie sie sich messen und damit auch steuern lässt.

Auf dieser Basis werden vor jeder kundenbezogenen Entscheidung die folgenden Fragen gestellt: „Erzeugt das, was wir vorhaben, Loyalität? Oder wird es die Kunden vertreiben? Wird man uns dafür hassen oder lieben? Erzeugt es Mundpropaganda und jede Menge Weiterempfehlungen?“ Denn am Anfang und am Ende eines jeden Verkaufsabschlusses sollte eine Empfehlung stehen. Kundenloyalität ist die beste Basis dafür.

Die Vorteile einer hohen Kundenloyalität auf der Umsatzseite

Wer die Loyalität seiner Kunden gewinnt und auf Dauer bewahren kann, steigert die Wertschöpfung auf beeindruckende Weise. Auf der Umsatzseite ergibt dies folgende Vorteile:

- **hohe Wiederkauf-Raten und mehr Frequenz:** Loyale Kunden kaufen öfter. Sie konzentrieren ihre Kaufkraft auf wenige bevorzugte Anbieter. Sie kaufen auch regelmäßiger. Durch solchen quasi schon vorverkauften Umsatz erhöht sich die Planungssicherheit.
- **Zusatzverkäufe (Cross-Selling, Add-on-Selling, Up-Selling):** Loyale Kunden sind mit der kompletten Angebotspalette besser vertraut. Sie kaufen ergänzende, zusätzliche und meist



auch hochwertigere Waren ein. Ihr Vertrauensvorschuss lässt sie bei Neueinführungen eher zugreifen.

- **geringere Preis-Sensibilität:** Die Zahlungsbereitschaft loyaler Käufer ist (bis auf Ausnahmen) höher. Die Rolle des Preises relativiert sich, sie vergleichen seltener. Sie verhandeln auch nicht ‚bis aufs Messer‘.
- **längere Vertragsdauer:** Loyale Kunden sind immun gegenüber anderen Anbietern und vergleichbaren Leistungen sowie resistent gegenüber Abwerbe-Versuchen. Verträge verlängern sie oft automatisch.
- **kostenloses Neugeschäft:** Durch positive Mundpropaganda und aktive Empfehlungen werden neue Kunden gewonnen. Empfohlenes Geschäft ist leichter abzuschließen. Wer aufgrund einer Empfehlung Kunde wurde, spricht auch selbst eher Empfehlungen aus.
- **homogeneres Kundenmix:** Bestehende Kunden ziehen ähnliche Neukunden an. Dies verbessert die Kundenstruktur und ermöglicht die Spezialisierung auf favorisierte Kundengruppen.
- **Image- und Wettbewerbsvorteile:** Loyale Kunden verteidigen ‚ihren‘ Anbieter gegen Kritik oder Angriffe von außen. Sie reden schlecht über die Konkurrenz und diskreditieren deren Image.
- **Mehrumsatz durch Anregungen und Innovationsanstöße:** Loyale Kunden engagieren sich und sagen, wenn ihnen etwas nicht passt. Sie machen auch Verbesserungsvorschläge. So werden sie zu Ideengebern und kostenlosen Unternehmensberatern. Kundenrelevante Produktinnovationen und neue Servicedienste können entstehen.

Schon allein diese kurze Übersicht kann richtig Lust auf loyale Kunden machen.

Die Vorteile einer hohen Kundenloyalität auf der Kostenseite

Runter mit den Preisen und runter mit dem Personal mag ein kurzfristiger Krisenplan sein, ein nachhaltiges Erfolgsrezept ist es nicht. Eine hohe Kundenloyalität senkt die Kosten auf sehr viel effizientere Weise. Im Einzelnen bewirkt sie folgendes:



- **niedrigere Akquisekosten:** Kunden zu loyalisieren ist günstiger als Neukunden zu gewinnen. Denn Stammkunden brauchen weniger klassische Werbung und weniger kostenintensive Vertriebsarbeit.
- **optimierter Werbemittleinsatz:** Durch Konzentration aller Aktivitäten auf die loyalsten Zielgruppen und die gezielte Ansprache derselben entstehen geringere Streuverluste.
- **Reduktion von Geschäftsrisiken:** Es entstehen geringere Debitoren-Probleme, denn loyale Kunden zahlen (in aller Regel) besser bzw. verursachen weniger Ausfälle. Geschäftsfreunde betrügt man nicht.
- **verringerte Prozesskosten:** Planbares Wiederkaufverhalten kommt Einkauf, Produktion und Logistik zugute. Dies führt zu reduzierten Transaktionskosten, zu höherer Prozesseffizienz sowie zu zeitsparenden Ablauf-Routinen. Da Kunde und Mitarbeiter gut miteinander vertraut sind, werden auch weniger Kundendienst-Ressourcen verbraucht.
- **steigende Mitarbeiterzufriedenheit:** Die sichtbare Wertschätzung loyaler Kunden verbessert das Arbeitsklima. Hierdurch steigen Engagement und Produktivität. Der Arbeitgeber wird zunehmend attraktiv: Stolz auf die Arbeit und den Arbeitsplatz entsteht. Dies wird nach außen getragen und lockt wiederum Kunden an.
- **geringere Mitarbeiterfluktuation:** Sie führt zu sinkenden Kosten für die Gewinnung und Ausbildung neuer Mitarbeiter sowie zu abteilungsübergreifend eingeschliffeneren Routinen und geringerem Fehlerrisiko. Passende Bewerber werden vorselektiert und durch positive Mundpropaganda angezogen.
- **geringere Reklamationskosten:** Treue Kunden sind toleranter gegenüber Fehlern. Sie sind großzügiger bei der Fehlerbereinigung und weniger fordernd bei Regressansprüchen. Sie halten ihrem Anbieter auch dann noch die Treue, wenn einmal Patzer passieren.
- **honorarfreies Mitarbeiter- und Management-Coaching:** Dies reduziert die Kosten für externe Berater und das Flop-Risiko bei der Neueinführung von Produkten und Services.

Wie hoch die Vorteile durch loyale Kunden sind, erkennen Unternehmen erst dann in aller Deutlichkeit, wenn sie beginnen, die anfallenden Kosten verursachungsgerecht auf Neukunden



und Bestandskunden aufzuteilen. Das heißt für das Controlling: Messinstrumente und Kennzahlensysteme müssen gezielt auf Loyalitätsaspekte ausgerichtet werden.

Loyalitätsbasierte Kennzahlen entwickeln

Das Fokussieren auf Kundenloyalität zahlt sich in jedem Fall aus. Hier eine Auswahl von Fragen, die zu einem loyalitätsbasierten Kennzahlensystem führen können:

- Wie viele Kunden gewinnen wir pro Jahr bzw. Zeitperiode?
- Welche Kunden sind profitabel und loyal – und warum genau?
- Ab wann ist ein Kunde loyal? An welchen Faktoren messen wir dies?
- Welches weitere Loyalitätspotenzial steckt im Unternehmen unserer Kunden?
- Kennen unsere Kunden unsere komplette Leistungspalette?
- Welche Kundenbeziehungen wollen wir aus-, welche abbauen?
- Wie viel kostet es uns, einen neuen Kunden zu gewinnen?
- Wie viel kostet es uns, einen bestehenden Kunden zu halten?
- Wie hoch ist die durchschnittliche Verweildauer unserer Kunden (nach Kunden-Segmenten, Berufsgruppen, Geschlecht, Familienstand, Altersgruppen, u. ä. getrennt)
- Wie viele Kunden verlieren wir pro Jahr bzw. Zeitperiode?
- Wie hoch ist die Fluktuationsrate in den unterschiedlichen Bereichen, Regionen, Filialen? Wie kommt es zu diesen Unterschieden?
- Wie viel Umsatz bzw. zukünftigen Umsatz verlieren wir durch abwandernde Kunden?
- Warum verlieren wir diese Kunden? Wie erfahren wir davon?
- Bei wem kaufen diese die Leistung nun ein und warum?
- Welche negative Mund-zu-Mund-Werbung entsteht uns hierdurch?
- Welche unserer Kunden sind abwanderungsgefährdet? Was können wir dagegen tun? Lässt sich ein Frühwarnsystem installieren?
- Wie viele bzw. welche Kunden verlieren wir, weil wir Mitarbeiter verlieren?
- Wie hoch ist die Wiederkaufbereitschaft?
- Wie hoch ist die Empfehlungsbereitschaft?

Aufschlussreich ist auch die Untersuchung der Frage, welche Loyalität am höchsten ist:



- die zum Unternehmen, zu einem Standort, einer Filiale oder Betriebsstätte?
- die zu den Angeboten und Services bzw. den Marken des Unternehmens?
- oder die zu den Mitarbeitern und Ansprechpartnern?

Insbesondere in Dienstleistungsbranchen ist die Loyalität zu den Ansprechpartnern meist am stärksten ausgeprägt. Menschen kaufen nicht von Unternehmen, sondern von Menschen. Wer Mitarbeiter mit Kundenkontakt wegrationalisiert oder seinen Kunden - etwa bedingt durch interne Umstrukturierungen - ständig neue Ansprechpartner aufzwingt, braucht sich über mangelnde Kundentreue nicht zu wundern.

Die Loyalitätsführerschaft als Ziel

Als Loyalitätsführer werden solche Unternehmen bezeichnet, die in ihrer Branche die höchste Kundenloyalität erzielen. Bei ihnen ist Loyalität in der Unternehmenskultur wie auch in der Unternehmensstrategie fest verankert. Sie leben Loyalität glaubwürdig nach innen und außen, also ihren Beschäftigten, Partnern, Lieferanten und vor allem ihren Kunden gegenüber. Ihre Marken erzeugen eine hohe Markenloyalität. Ihre Mitarbeiter zeigen eine hohe Mitarbeiterloyalität und bewirken eine hohe Kundenloyalität.

Wie man zum Loyalitätsführer wird? Durch die folgende ‚nicht verhandelbare‘ Meta-Regel:

Nie auf Kosten rentabler loyaler Kunden!

Loyalitätsführer schöpfen aus dem Potenzial der existierenden Kundenbasis. Hierzu haben sie ihren Kundenbestand auf Entwicklungs- und Wachstumsstärke durchforstet sowie nach Loyalitäts- und Rentabilitätsgesichtspunkten segmentiert. Sie haben verstanden, dass Loyalität vor allem während der Besitz- beziehungsweise Nutzungsphase aufgebaut werden kann und muss. Sie identifizieren die maßgeblichen Loyalitätstreiber und dämmen Abwanderungsgründe ein. Und sie gestalten die Kundenerlebnisse so, dass es keine Wechselgründe mehr gibt.

So sichern sich Loyalitätsführer eine Monopolstellung in Kopf, Herz und Portemonnaie ihrer Kunden. Total loyale Kunden sind blind und taub für den Wettbewerb. Sie sind überzeugte und begeisterte Immer-wieder-Käufer. Und sie sorgen als aktive positive Empfehler für leichtes, lukratives Neugeschäft. Dies ist der schnellste Weg zur Loyalitätsführerschaft.



Das Buch zum Thema



Kunden auf der Flucht?

Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten
Orell Füssli 2010, 208 Seiten, 26,90 Euro/44.00 CHF
ISBN 978-3-280-05382-9

Testsieger in der Kategorie Kundenbindung bei managementbuch.de
Finalist als Trainerbuch des Jahres

Fan-Seite auf Facebook: <http://facebook.loyalitaetsmarketing.com>

Interessiert? Dieses Buch und auch weitere Bücher und Hörbücher der Autorin finden Sie im Onlineshop auf www.anneschueller.de

Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Vortragsrednerin und Managementberaterin. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über zwanzig Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.de oder www.loyalitaetsmarketing.com

© 2011 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.