

# 1 Loyalität ist teuer

Irrtum. Vor einiger Zeit hatte ich das zweifelhafte Vergnügen, von einem Manager eines Filialunternehmens vorgeführt zu werden. Es handelte sich (dachte ich) um ein ganz normales Beratungs- und Akquisegespräch – doch in Wahrheit sollte meine Mannschaft nur vorgeführt werden. Schon die Anfangssituation mutete recht skurril an: Besagter Manager kam mit seinen Gefolgsleuten im Schlepptau, alle brav den Blick gesenkt und das Schreibblöckchen fest umklammert, in den Besprechungsraum marschiert. Seine erste Frage: »Wozu brauchen wir Sie?«. Daraufhin erläuterten wir ihm die Grundlagen des loyalitätsbasierten Managements, die Entstehung von Kundenbindung und die Aussichten auf langfristiges Wachstum, von dem alle Marktteilnehmer profitieren. Wir erläuterten ihm, dass das kalte Neonlicht in seinen Geschäftsräumen, die auf billig getrimmten Werbehändzettel und die geringe Personaldichte in seinen Filialen auf Dauer keine Wiederkäufer generieren könnten, und dass er dadurch gezwungen sei, immer mehr neue Kunden zu gewinnen. Dies sei in seiner jetzigen Expansionsphase zwar fast automatisch der Fall, doch in drei Jahren würde er innerhalb Deutschlands nur noch durch loyalitätsbasiertes Management wachsen können. Wir erläuterten ihm, dass die Emotionalität als das, was der Kunde bei einem Einkauf tatsächlich fühlt, einen ganz wesentlichen Einfluss auf Weiterempfehlungen, Wiederkaufabsichten, den Durchschnittsumsatz und die Preissensibilität hat. Außerdem fragten wir ihn, warum er die Emotionalität, die mit dem Namen seines Unternehmens verbunden ist (es handelte sich dabei um ein beliebtes Urlaubsland der Deutschen) nicht auch in der Kommunikation genutzt werde.

Ich habe in meiner Laufbahn schon einige denk- und merkwürdige Antworten bekommen, aber diese schockierte mich tatsächlich. Er lehnte sich in seinem Sessel zurück, blickte uns drei nacheinander an, schaute mir dann in die Augen und sagte »Wissen Sie, Sie wirken auf mich wie eine Mischung aus studiertem Betriebswirt und Versicherungsvertreter. Sie wollen von mir, dass ich Geld für Dinge ausbebe, die ich gar nicht nötig habe. Wir wachsen derzeit um ca. 15% jährlich, und unsere Kunden wollen den billigsten Preis. Alle Kunden wollen das.« Auf die Frage nach Ursache und Wirkung angesprochen bemerkte er dann: »In meine Mitarbeiter zu investieren, lohnt sich nicht. Da zahle ich unglaublich viel Geld für Fortbildung, nur damit die hinterher mehr Gehalt haben wollen, oder wie? Wir wachsen überdurchschnittlich, und das, was Sie uns hier vorschlagen, kostet einfach nur viel Geld.«

**Wachstum?  
Erfolg!** Scott Cook, Chairman von Intuit, hat einmal den folgenden schönen Satz geprägt: »Wenn Sie es nicht einmal schaffen, Ihre bestehenden Kunden zu halten, verdienen Sie auch keine neuen«. Dieser uns gegenüber sitzende Manager war offenbar anderer Ansicht. Er verwechselte Wachstum mit Erfolg und Investition mit Verschwendung. Wenn in drei Jahren der Deutsche Markt »erobert« ist, und sich national keine neuen Kunden mehr gewinnen lassen, wird er hoffentlich anders darüber denken. Doch wahrscheinlicher ist es, dass er dann als nächstes daran geht, die Kosten zu senken (Standorte schließen, Mitarbeiter entlassen, Werbung einschränken, Sozialleistungen kürzen). Viele Unternehmen haben das probiert – und beinahe alle sind gescheitert.

**Wirtschaftlichkeit  
von Kunden-  
bindung** Verstehen Sie mich nicht falsch: Natürlich ist die Einführung eines loyalitätsbasierten Managements »teuer«. Teuer in dem Sinne, dass das Unternehmen investieren muss, und zwar in nicht unerheblichem Maße und über einen längeren Zeitraum. Und diese Investitionen machen sich auch wirklich nicht schon im nächsten oder übernächsten Quartalsergebnis bemerkbar, sondern erst nach zwei bis fünf Jahren. Dann jedoch so stark, dass die Investitionen im Vergleich zum Erfolg geradezu lächerlich erscheinen. Für einen großen deutschen Versicherungskonzern haben wir einmal errechnet, dass die zusätzlichen Erträge durch Weiterempfehlungen und Absenkung der Stornoquote sowie die Reduktion der Kosten durch Verringerung der Akquisitions- und Verwaltungskosten einen so starken Hebeleffekt haben, dass die zusätzlichen Gewinne der Jahre fünf und sechs die gesamten Kosten der ersten vier Jahre mehr als ausgleichen.

Lassen Sie uns einmal die wirtschaftlichen Effekte der Loyalität näher betrachten. Und zwar zunächst auf Ertrags- und Wachstums- und dann auf Kostenseite.

### **Die wichtigste Kennzahl des loyalitätsbasierten Managements**

**Kunden-  
kapitalwert** Der Kundenkapitalwert oder Customer Lifetime Value bildet die wichtigste betriebswirtschaftliche Kennzahl des loyalitätsbasierten Managements. Er bezeichnet den Gewinn, den ein Unternehmen mit einem Kunden über die Dauer der gesamten Kundenbeziehung erzielt.

Ein Beispiel: Nehmen wir an, ein Unternehmen plante die Einführung des loyalitätsbasierten Managements, und möchte vorab eine Wirtschaftlichkeitsberechnung anstellen (was, nebenbei bemerkt, dringend zu empfehlen ist). Das Unternehmen, nennen wir es mal die Treu&Glauben AG, be-

trachtet also eine Testgruppe von 1000 Kunden, um den wirtschaftlichen Effekt der geplanten Kundenbindungsmaßnahmen und entsprechende Ziele zu ermitteln.

Einen Kunden zu gewinnen, kostet die Treu&Glauben AG im Durchschnitt 120 DM. Die Umsatzrendite liegt bei 2,5%. Der Umsatz mit einem Kunden im ersten Jahr der Kundenbeziehung liegt bei 800 DM, im zweiten Jahr sind es erfahrungsgemäß 900 DM. Danach steigt der Umsatz je Kunde und Jahr um etwa 5%.

Leider ist es ja so, dass man von den neu gewonnenen Kunden gerade im ersten und zweiten Jahr den größten Teil wieder verliert (Quelle: Bain&Company). Bei der Treu&Glauben AG liegt die Kundenbindungsrate nach einem Jahr bei 60%, nach dem zweiten Jahr bei 80%. Die Kundenbindungsrate steigt danach in jedem weiteren Jahr um 1%.

Das erste Ergebnis dieser Betrachtung: Eine durchschnittliche Kundenbeziehung dauert 7,7 Jahre. Das errechnet sich folgendermaßen: Über einen Betrachtungszeitraum von 20 Jahren addieren wir die Kundenbindungsraten ab dem zweiten Jahr (in Jahr eins werden die theoretischen Kunden ja alle erst gewonnen), also 60% plus 80% plus 81% plus 82% usw. bis zu 97% in Jahr 20) und teilen dies durch die Anzahl der addierten Jahre (19). Das Ergebnis (0,87) ziehen wir von eins (unendliche Bindung) ab (ergibt 0,13 oder 10/77). Der Kehrwert dieses Bruches ergibt nun die durchschnittliche Kundenbeziehungsdauer, also 7,7 Jahre.

Mathematisch ergibt sich die Formel:

$$\emptyset\text{-Kundenbindungsdauer} = 1 / (\sum \text{Kundenbindungsraten} / \text{Zähljahre})$$

Der Kundenkapitalwert wiederum errechnet sich aus dem kumulierten Gewinn aller Kunden über die Betrachtungsdauer (129194 DM) geteilt durch die Anzahl der ursprünglichen Kunden (also durch 1000). Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Kundenkapitalwert von 129,20 DM je Kunde über die Gesamtdauer.

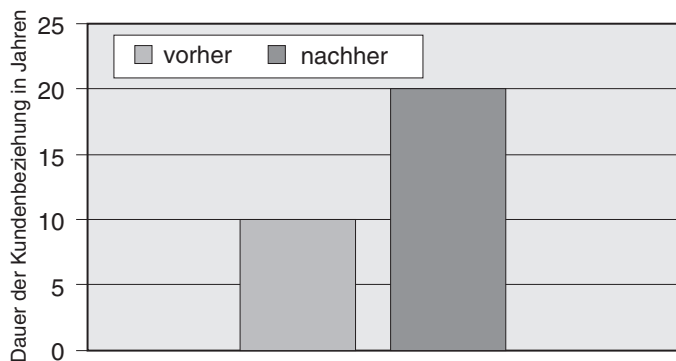
Den kumulierten Gewinn aller Kunden errechnet man wie folgt: Für jedes Jahr der Betrachtung multiplizieren wir die Anzahl der aktuell vorhandenen Kunden (1000 im ersten, 600 im zweiten, 480 im dritten, 339 im vierten usw.) mit dem jeweiligen Umsatz je Kunde (800 DM im ersten Jahr, 900 im zweiten, 945 im dritten, 992 im vierten usw.) und wenden auf den so erzielten Gesamtumsatz innerhalb der Testgruppe unseren Umsatzrenditenschlüssel von 2,5% an. Daraus errechnet sich im ersten Jahr ein Ertrag von insgesamt 17000 DM, im zweiten Jahr von 13500 DM, im dritten

von 11340 DM, im vierten von 9645 DM usw. Alles addiert, kommt man schließlich auf den Gesamtgewinn, den man mit 1000 Kunden innerhalb von 20 Jahren erzielt.

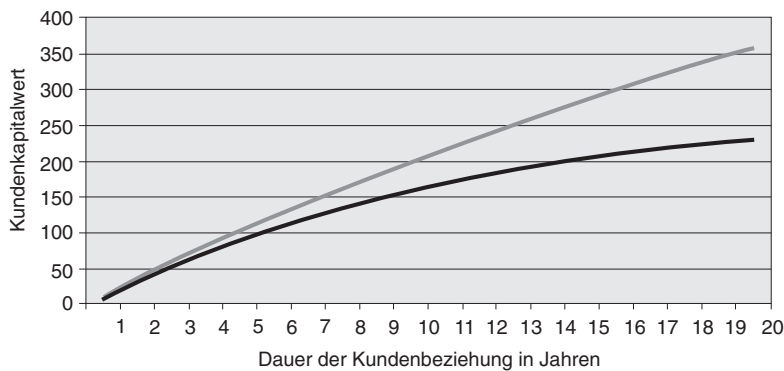
Zieht man nun noch die Dauer einer durchschnittlichen Kundenbeziehung in die Betrachtung mit ein, wird der ökonomische Effekt steigender Kundenbindungsraten noch deutlicher. Die durchschnittliche Dauer in unserem Beispiel beträgt 7,7 Jahre, wie wir gesehen haben. Betrachten wir nun den Kundenkapitalwert unter Einbeziehung dieser durchschnittlichen Beziehungsdauer, ergibt sich ein durchschnittlicher Kundenkapitalwert von knapp 80 DM.

**Verdoppelung des Kundenkapitalwerts**

Interessant vor allem im Hinblick auf die möglichen Investitionen in das Kundenbindungssystem und die Festsetzung von Zielen ist nun natürlich die Frage, wie sich eine Steigerung der Kundenbindungsrate um x% auswirkt. Wenn es durch die Einführung des loyalitätsbasierten Managements gelingt, die Kundenbindungsrate um nur 5% zu steigern, erhöht dies den Kundenkapitalwert um 95% auf 151,47 DM. Für unsere Testgruppe von 1000 Kunden würde dies bedeuten, dass das Unternehmen seinen Gewinn ebenfalls um 95% auf 251468,96 DM beinahe verdoppelt! Die durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung steigt um 83% auf 14,1 Jahre. Das bedeutet, dass sich bei der Betrachtung des Kundenkapitalwertes unter Einbeziehung der Durchschnittshaltbarkeit eine Steigerung auf 182 DM ergibt – die Summe sich mithin mehr als verdoppelt!



**Abbildung 11** Beispielhafte Entwicklung der durchschnittlichen Kundenhaltbarkeit aufgrund einer Steigerung der Kundenbindungsrate um 5%



**Abbildung 1.2** Beispielhafte Entwicklung des Kundenkapitalwertes aufgrund einer Steigerung der Kundenbindungsrate um 5%

### Berechnung der Kundenbindungsrate

Um die oben genannten Berechnungen durchzuführen, muss man natürlich zunächst einmal wissen, wie sich die Kundenbindungsrate berechnet. Am einfachsten wäre es natürlich, einen beliebigen Zeitraum zu nehmen (z. B. 10 Wochen) und zu zählen, wie viele von 1000 Kunden nach dieser Zeit noch verbleiben. In einem prozentualen Anteil des Anfangsbestandes ausgedrückt, ergäbe sich so eine einfache Form der Kundenbindungsrate (wobei die Differenz zu 100% die Abwanderungsrate darstellt).

Diese Form der Berechnung berücksichtigt jedoch leider weder Kunden mit höheren Kaufintervallen noch Neukundengewinne und Kundenreaktivierungen in adäquater Art und Weise. Um diese Faktoren mit einzubeziehen, geht man bei der Berechnung der Kundenbindungsrate folgendermaßen vor:

**Qualifizierte  
Messung**

Über einen längeren Zeitraum wird jeweils zu einem bestimmten Stichtag immer der aktive Kundenstamm festgestellt (um es vorweg zu nehmen: ja, dies erfordert in der Regel eine Kundendatenbank, doch dazu später mehr). Als zweite Kennziffer kommt die Zahl der neu gewonnenen Kunden hinzu (also der Kunden, die vorher noch nicht im Datenbestand als aktive Käufer aufgetaucht waren). Anhand dieser beiden Zahlen lässt sich nun die Kundenbindungsrate sowie die Reaktivierungsquote inaktiver Kunden feststellen.

Nehmen wir an, die Treu&Glauben AG würde sich wieder mit einer Filiale befassen, die am 1. Januar exakt 1000 aktive Kunden in der Kartei aufzuweisen hat. Am 1. Februar ergibt die Zählung 990 aktive Kunden – mithin einen offensichtlichen Verlust von 10 Kunden oder einem Prozent. Zum 1. März befinden sich 1000 aktive Kunden in der Kartei – zehn Kunden

**Reaktivierte  
Kunden**

konnten neu gewonnen werden. Diese zehn spielen natürlich für unsere Kundenbindungsrateberechnung keine Rolle, daher werden sie in der Datenbank entsprechend markiert, sodass die 990 aktiven Kunden des Vormonats die Grundlage der Berechnung bilden. Zum ersten April ergibt die Zählung 1010 Kunden. Neue Kunden wurden nicht gewonnen, also handelt es sich um zehn Reaktivierungen. In einer tabellarischen Übersicht mag eine Jahresbetrachtung der betreffenden Treu&Glauben-Filiale so aussehen:

	Aktive Kunden	Differenz zum Vormonat	Kundenbestand gesamt	Gewonnene Neukunden	Kundenverlust zum Vormonat	Reaktivierte Kunden
JAN	1000	-	1000	-	-	-
FEB	990	- 10	1000	0	10	0
MÄR	1000	+ 10	1010	10	0	0
APR	1000	+ 10	1010	0	0	10
MAI	980	- 30	1010	0	30	0
JUN	950	- 30	1020	10	40	0
JUL	930	- 20	1020	0	20	0
AUG	920	- 10	1030	10	30	10
SEP	870	- 50	1030	0	50	0
OKT	830	- 40	1030	0	40	0
NOV	830	+/- 0	1050	20	20	0
DEZ	840	+ 10	1090	40	30	0
Jahreswert	Ø 929		Ø 1025	90	270	20

Im Falle dieser Filiale der Treu&Glauben AG ergibt sich eine Kundenbindungsrate von 75,7%, die sich wie folgt errechnet: In der betrachteten Periode hat das Unternehmen insgesamt 270 Kunden verloren – davon allerdings 20 nur temporär. Abzüglich der reaktivierten ergibt sich ein Nettokundenverlust von 250 Kunden. Das entspricht bei einem Anfangsbestand von 1000 Kunden einer Verlustquote von 25%. Für die Haltbarkeit einer Kundenbeziehung bedeutet das: Der durchschnittliche Kunde wird dieser Filiale der Treu&Glauben AG 4 Jahre treu bleiben. Diese Durchschnitts-Beziehungsdauer ergibt sich aus dem Kehrwert der Verlustrate. (Die Verlustrate beträgt in unserem Beispiel rund 25%, also einem Viertel. Der Kehrwert von 1/4 ist 4.)

Es ist dabei überaus interessant, wie sich eine Steigerung der Kundenbindungsrate auf die durchschnittliche Dauer einer Kundenbeziehung auswirkt. Betrachten wir noch einmal dieselbe Treu&Glauben-Filiale, allerdings mit veränderten Werten:

	Aktive Kunden	Differenz zum Vormonat	Kundenbestand gesamt	Gewonnene Neukunden	Kundenverlust zum Vormonat	Reaktivierte Kunden
JAN	1000	-	1000	-	-	-
FEB	990	- 10	1000	0	10	0
MÄR	1000	+ 10	1010	10	0	0
APR	1010	+ 10	1010	0	0	10
MAI	990	- 20	1010	0	20	0
JUN	980	- 10	1020	10	20	0
JUL	970	- 10	1020	0	10	0
AUG	970	+/- 0	1030	10	20	10
SEP	960	- 10	1030	0	30	20
OKT	950	- 10	1030	0	20	10
NOV	960	+ 10	1050	20	20	10
DEZ	990	+ 30	1090	40	20	10
Jahreswert	Ø 981		Ø 1025	90	170	70

Der gesamte Kundenverlust beträgt nunmehr 10% des Ausgangsbestandes (also 100 Kunden). Die durchschnittliche Haltbarkeit einer Kundenbeziehung beträgt 10 Jahre, die Kundenbindungsrate 90%. Würden die von Treu&Glauben geplanten Maßnahmen die Kundenbindungsrate jetzt um lediglich 5 Prozentpunkte steigern können, ergäbe sich eine nochmalige Verdoppelung der durchschnittlichen Kundenhaltbarkeit auf 20 Jahre! Es zeigt sich also, dass die bereits angesprochenen Hebelwirkungen bzw. Skaleneffekte sich erst voll auswirken, wenn von vornherein eine hohe Kundenbindungsrate gegeben ist.

**Gezielte Steigerung**

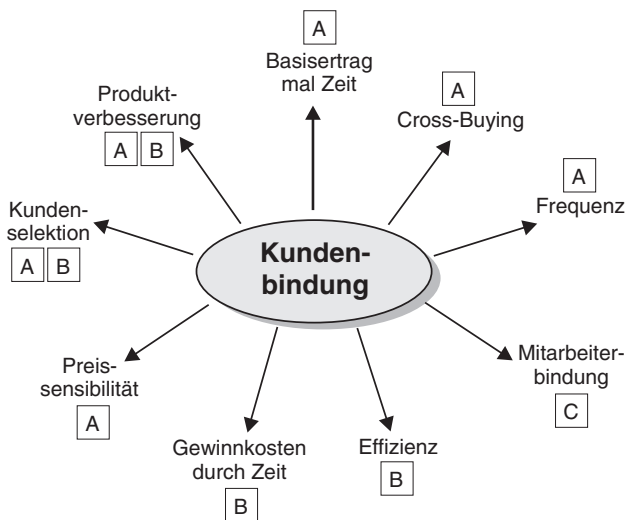
Diese Erkenntnis wiederum dürfte für das Management der Treu&Glauben AG den Ausschlag dafür geben, sich intensiv um die Steigerung der Kundenbindungsraten in jenen Filialen zu kümmern, die sich bereits einer starken (großen) Kundentreue erfreuen, da die wirtschaftlichen Effekte (der zu erzielende Mehrertrag) in diesen Filialen am ausgeprägtesten sind.

## Was ist nun so spannend an der Steigerung der Kundenbindungsrate?

Kunden-  
beziehungs-  
dauer

Nun ist die Steigerung der Kundenbindungsrate ja kein Selbstzweck an sich. Wie wir bei der Betrachtung des Kundenkapitalwertes gesehen haben, hat eine Steigerung der Kundenbindungsrate vielmehr direkte Auswirkungen auf den Ertrag des Unternehmens. Doch warum ist das so? Warum wird ein Kunde mit Dauer seiner Beziehung zu einem Unternehmen immer wertvoller? Der am einfachsten nachzuvollziehende Grund ist sicherlich, dass der Basisertrag oder Grundgewinn (also Verkaufspreis minus Leistungserbringungskosten minus Allgemekostenanteil) über einen längeren Zeitraum erwirtschaftet werden kann. Zudem können die Kundengewinnungskosten über einen längeren Zeitraum abgeschrieben werden. Dies ist natürlich gerade für Wachstumsbranchen wie E-Commerce und Telekommunikation, in denen die Kundengewinnungskosten den Umsatz eines Kunden im ersten Jahr oder gar über einen längeren Zeitraum zum Teil um ein Vielfaches überschreiten, höchst interessant. In einigen Branchen wie zum Beispiel bei Versicherungen oder Kreditkartenunternehmen dauert es gar bis zu sechs Jahre, bis mit einem Kunden überhaupt erst Geld verdient wird.

Doch es gibt eine ganze Reihe weiterer Faktoren, die einen treuen Kunden immer wertvoller werden lassen.



**Abbildung 13** Wirtschaftliche Effekte steigender Kundenloyalität. A = umsatzsteigernder Effekt, B = kostensenkender Effekt, C = Wechselwirkungseffekt

**Kauffrequenz:** Loyale Kunden kaufen häufiger – sei es im Lebensmittelhandel, bei Dienstleistungen aller Art oder bei langlebigen Konsumgütern wie zum Beispiel Autos. Die Steigerung der Kauffrequenz hängt natürlich sehr stark von der Art des Unternehmens ab – so wird zum Beispiel ein Schuster kaum damit rechnen können, dass sich ein Kunde, der mit einer Reparatur zufrieden war, absichtlich Löcher in die Sohlen rennt, nur um erneut den überragenden Service in Anspruch nehmen zu können. Ein Unternehmen, das um seine Kunden genauestens Bescheid weiß, ihre Kaufmuster analysiert und deren Einkaufsverhalten beobachtet, kann die Steigerung der Kauffrequenz forcieren.

**Cross-Buying** Im Laufe der Zeit einer Kundenbeziehung lernt ein Kunde das Angebot des Lieferanten immer besser kennen und kauft früher oder später mehr als nur die Produkte, derentwegen er die Kundenbeziehung ursprünglich eingegangen war – das klassische Cross-Buying-Verhalten also. Werkstätten z.B. verdreifachen ihren Umsatz mit einem Kunden durchschnittlich in den ersten drei Jahren. Wer am Anfang bei Amazon.com nur Bücher bestellt hat und mit Preis und Service immer zufrieden war, wird mit einiger Wahrscheinlichkeit auch den neuen CD-Shop bei Amazon oder die Sparte Amazon-Toys als Einkaufsquelle nutzen. Die gezielte Ausweitung der Produktpalette bzw. des Angebotssortiments führt also bei verlängerten Kundenbeziehungen zu einer Steigerung der Zahl der bezogenen Produkte.

**Check Average:** Hinzu kommt, dass sich auch der Wohlstand bei den meisten Menschen im Laufe der Zeit vermehrt – als Student hat man noch relativ wenig Geld, als Berufsanfänger dann etwas mehr, und im Laufe einer Karriere steigt das verfügbare Einkommen für gewöhnlich stetig an. Dieser lebensphasenspezifische, steigende Wohlstand wird meistens auch an den Lieferanten in Form von höheren Summen weitergegeben. Versicherungen zum Beispiel profitieren vom steigenden Wohlstand ihrer loyalen Kunden und können die jährlichen Prämienzahlungen jedes Jahr um ca. 8% steigern. Auch im Business-to-Business-Bereich gibt es entsprechende Beispiele: Werbeagenturen, die erfolgreiche Kampagnen entwickeln, tragen zum Wachstum ihrer Kunden unmittelbar bei und partizipieren anschließend an den in der Regel proportional steigenden Werbeausgaben des Kunden.

**Share-of-Wallet:** Der Share-of-Wallet bezeichnet den Anteil eines Lieferanten an den Gesamtausgaben des Kunden in einem speziellen Segment. Je länger eine Kundenbeziehung dauert, und je zufriedener der Kunde mit dem vom Lieferanten angebotenen Wert ist, desto mehr wird

er seine Ausgaben auf immer weniger, wenn nicht gar einen einzigen Lieferanten konzentrieren – schon allein aus der Vermutung heraus, dass, wenn ein Lieferant bei einem Produkt überragenden Wert liefert, die Wahrscheinlichkeit recht hoch ist, dass dies auf ein generelles Leistungs- und Qualitätsverständnis zurückzuführen ist.

**Verlängerter Basisertrag:** Der naheliegendste Effekt: Mit der Kundenbeziehung verlängert sich auch der Zeitraum, in dem der Basisertrag, also die Differenz zwischen den Leistungserbringungs- bzw. Herstellungskosten und dem Verkaufspreis erwirtschaftet werden kann, und dies wird so öfter geschehen.

**Senkung der Kundengewinnungskosten:** Einfach zu verstehen, aber schwierig zu berechnen sind in den meisten Unternehmen die Akquisitionskosten je Kunde. Es hängt hier von unternehmensindividuellen Faktoren ab, ob z. B. einfach die gesamten Marketingkosten eines Jahres auf die Anzahl der neugewonnenen Kunden umgerechnet werden oder ob z. B. auch anteilige Overheads mit in die Berechnung einfließen. Fakt bleibt aber dennoch, dass die Kundengewinnungskosten über einen längeren Zeitraum abgeschrieben werden können. Denn anders als z. B. bei Investitionen in Maschinen müssen Kundengewinnungskosten über den gesamten Zeitraum einer Kundenbeziehung abgeschrieben werden (der Wert einer Kundenbeziehung fällt ja nicht nach drei oder fünf Jahren automatisch auf Null, sondern erst am Ende der Kundenbeziehung).

**Missionarische  
Kunden**

**Kundenselektion:** Der Vorstand einer Softwarefirma hat es einmal trefend auf den Punkt gebracht: »Wir haben eine Million Vertriebsmitarbeiter: unsere Kunden!« Falls Sie sich jemals mit einem Apple Macintosh-Besitzer über Computer unterhalten haben, haben Sie bestimmt auch den Eindruck gewonnen, er wolle Ihnen den Computer irgendwie »verkaufen«. Und es ist tatsächlich so: Begeisterte Kunden werden nicht nur zu treuen Kunden, sondern mutieren sogar selbst zu »Verkäufern«, da sie ihre positiven Erfahrungen anderen mitteilen. Besonders interessant daran ist, dass diese über Weiterempfehlungen geworbenen Kunden sich von Beginn an ein realistischeres Bild über Stärken und Schwächen des Unternehmens machen und deshalb von vornherein effizientere und treuere Kunden sind. Es ist also ein sowohl umsatzsteigernder (Gewinnung neuer Kunden) als auch ein kostensenkender Effekt (Verringerung der Gewinnungskosten je Kunde), der aus einer steigenden Weiterempfehlungsrate resultiert.

**Abnahme der Preissensibilität:** Die abnehmende Preissensibilität der Kunden ist eigentlich Folge einer typischen Wechselbarriere. Je mehr sich ein Kunde an ein Produkt oder eine Dienstleistung gewöhnt hat und je länger oder öfter er es zu seiner Zufriedenheit einsetzen kann, desto größer wäre sein Risiko, bei einem Wechsel enttäuscht zu werden oder gar weniger zu bekommen. Hinzu kommt, dass bei vielen Produkten ja auch der Wechsel selbst mit Kosten verbunden ist – sei es durch Telefongebühren, Vertragsstrafen, Fahrtkosten oder Zeitkosten.

Wechselkosten

Mein Vater lieferte vor kurzem ein hervorragendes Beispiel für diesen Effekt einer gesteigerten Kundenbindung. Er besitzt eine kleine Setzerei mit Belichtungsstudio und muss mehr oder minder regelmäßig Materialien wie Filme, Chemikalien u.ä. kaufen. Jahrelang bezog er dieses Material von einem Lieferanten, den er noch aus seiner Angestelltenzeit kannte und mit dem er sich freundschaftlich verbunden fühlte. Ende vergangenen Jahres nun zog sich dieser Lieferant aus dem Geschäft zurück und verkaufte seine Kundenkartei an einen anderen Anbieter. Als es nun soweit war und mein Vater einmal wieder eine Bestellung aufgeben wollte, machte er eine erstaunliche Entdeckung: der neue Lieferant war um satte 20% günstiger als der vorherige! Rein sachlich betrachtet hat mein Vater also über mehrere Jahrzehnte hinweg immer viel zu viel bezahlt ...

Gewöhnungseffekt

Grundsätzlich ist es so, dass Stammkunden seltener Preise vergleichen und ihnen kaum oder gar nicht Einführungsrabatte angeboten werden. Eine Ausnahme von dieser Regel bilden naturgemäß öffentliche Institutionen und Einkaufsabteilungen von Unternehmen, die verpflichtet sind, verschiedene Angebote einzuholen. Wie man diese Art von Kunden eng an sein Unternehmen binden kann (neben überragender Leistung zu überragenden Preisen, versteht sich), möchte ich in diesem Buch auch nicht weiter erörtern – schließlich geht es hier um die legalen Wege zur Steigerung der Kundenloyalität ;-)

**Steigende Effizienz im Kundenverhalten:** Das gegenseitige Kennenlernen von Ansprüchen, Wünschen, Leistungsangeboten und Fähigkeiten führt zu steigender Effizienz im Miteinander von Kunde und Unternehmen. Der Werkstattmitarbeiter z. B. kennt das Auto und seine Historie bereits, der Kunde fragt nicht mehr nach Leistungen, die das Unternehmen nicht anbietet. (Hier zeigt sich im Übrigen auch die Wichtigkeit interner Loyalität, da nach jedem Wechsel eines Mitarbeiters der Einarbeitungsprozess von vorn beginnen muss!)

**Kundenmitarbeit** **Produktverbesserungen:** Loyale Kunden geben oftmals von sich aus wertvolle Anregungen zur Verbesserung eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Serviceangebotes. Microsoft und viele andere Softwaregeschmiedenen wären schon längst pleite, gäbe es nicht Heerscharen von so genannten »Betatestern«, die die Aufgabe der Qualitätssicherung übernehmen und Fehler im Programm aufdecken.<sup>1</sup> Zum Teil geht dies sogar soweit, dass Anwender ein Produkt bzw. seine Möglichkeiten weiterentwickeln – und diese Weiterentwicklung zu einem späteren Zeitpunkt vom Hersteller in die Standardversion übernommen wird. So hat Apple zum Beispiel ein kleines Programm namens »SuperClock!«, das von einem Anwender entwickelt wurde, mittlerweile fest in sein MacOS (das Betriebssystem des Macintosh) übernommen.

**Qualitätsverbesserung** Es werden zudem durch Fehlerminimierung Kosten eingespart. Ob Ausschuss, Rückläufer oder Kundenverluste – die von loyalen Kunden angeregten Qualitätsverbesserungen führen zu echten Einsparungen auf Seiten des Unternehmens. Gerade am Anfang einer Kundenbeziehung sind die wenigsten Kunden bereit, einem Unternehmen eine zweite Chance einzuräumen – statt dessen wandern sie still und leise ab. Erst im Laufe einer längeren Beziehung sind die Kunden gewillt, mit dem Unternehmen in einen Dialog einzutreten und es auf Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Sammelt und analysiert das Unternehmen diese Anregungen loyaler Kunden, ergeben sich daraus effektive Qualitätsverbesserungen, die darüber hinaus die Kosten senken.

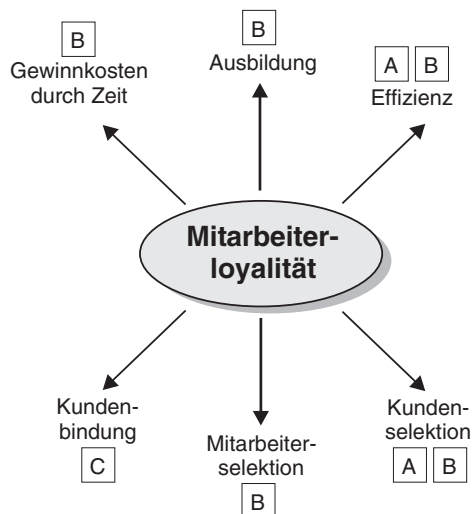
**Produktentwicklung** Nicht vergessen werden sollte übrigens auch der umsatzsteigernde Effekt, der sich aus Kundenanregungen ergeben kann. Tatsache ist, dass loyale Kunden einen wertvollen Beitrag zur Produktentwicklung liefern, und so nicht nur Forschungskosten einsparen helfen, sondern zusätzliche Umsatzpotenziale erschließen können, da die neu entwickelten Angebote aufgrund der Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe – also extrem marktgerecht – geschaffen wurden. So ist auch eine Befragung unter den wertvollsten Kunden bezüglich einer Produktneueinführung oder Produktverbesserung ungleich kostengünstiger durchführbar als sie es durch herkömmliche Marktforschung mit einer den Bevölkerungsdurchschnitt repräsentierenden Zielgruppe wäre.

---

1. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass gerade diejenigen, die den Software-Unternehmen den größten Schaden zufügen – die Raubkopierer – im Allgemeinen auch diejenigen sind, die die wertvollsten Verbesserungen liefern, da sie Programme auf Herz und Nieren testen, die noch gar nicht auf dem Markt sind. Über die entdeckten Fehler kommunizieren sie via E-Mail und in einschlägigen Newsgroups, woraus den Unternehmen ein beträchtlicher Zeitvorteil erwächst, wenn sie das Produkt zur Marktreife bringen.

**Steigerung der internen Loyalität:** Als ich während meiner Schulzeit bei McDonald's arbeitete, sorgte ich auf recht einfache Weise dafür, dass mir die Arbeit Spaß machte: Ich lächelte und scherzte mit meinen Gästen. Die schien das irgendwie positiv zu überraschen, sodass die allermeisten ebenfalls lächelten und mit mir scherzten. Das wiederum hatte einen positiven Einfluss auf meine Laune und meine Grundeinstellung zu meiner Arbeit – warum sollte ich den Arbeitgeber wechseln, wo ich doch so nette Gäste hatte? Warum sollte ich irgendeinen Lagerjob oder Ähnliches übernehmen, wenn mir meine Gäste soviel Zuspruch und Bestätigung entgegenbrachten? Das Verhalten meiner Gäste hatte entscheidenden Einfluss auf meine Arbeitszufriedenheit und damit auf meine Loyalität gegenüber meinem Arbeitgeber (Brötchengeber ist im Zusammenhang mit McDonald's natürlich auch eine nette Wortspielerei).

Insbesondere die Stammkunden eines Unternehmens sind es, die für interne Loyalität sorgen. Durch ihr regelmäßiges Kommen und die sich im Laufe der Zeit entwickelnde persönliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde erfährt der Mitarbeiter Bestätigung, Motivation und etwas über den wahren Wert seiner Arbeit. Da Stammkunden im Allgemeinen auch zu den zufriedeneren, wenn nicht gar begeisterten Kunden gehören (sonst wären sie ja keine Stammkunden), üben sie natürlich den stärksten Einfluss aus. Sie steigern die interne Loyalität und ersparen dem Unternehmen so Kosten in Form von Stellenanzeigen, Vorstellungsgesprächen und Einarbeitungszeiten.



**Abbildung 1.4** Wirtschaftliche Effekte steigender Mitarbeiterloyalität. A = umsatzsteigernde Effekte, B = kostensenkende Effekte, C = Wechselwirkungseffekte

Die interne Loyalität selbst zieht ebenfalls wieder eine Reihe kostensenkender und umsatzsteigernder Effekte nach sich:

► **Mitarbeitergewinnungskosten**

Neue Mitarbeiter zu gewinnen kostet Geld. Stellenanzeigen, Sichten der Bewerbungsunterlagen, Bewerbungsgespräche, Assessment Center und Einstellungstests verursachen Kosten in einem nicht unerheblichen Umfang. Auf Märkten mit einem Mangel an qualifizierten Fachkräften kommen noch weitere Mitarbeitergewinnungskosten wie Headhunter-Prämien, Einstiegs geschenke oder höhere Gehälter hinzu. Bei steigender Mitarbeiterloyalität fallen diese Kosten nicht nur seltener an, sondern sie können auch über einen längeren Zeitraum abgeschrieben werden.

► **Ausbildungskosten**

Neue Mitarbeiter auszubilden kostet Geld. Klar. Bei Auszubildenden ist es sogar in der Regel so, dass Sie die Ausbildungskosten zwei bis drei Mal übernehmen müssen, um nur einen längerfristig produktiven Mitarbeiter zu gewinnen – die anderen wechseln sofort nach Beendigung ihrer Ausbildung den Arbeitgeber (vgl. hierzu: Frederick F. Reichheld, Der Loyalitäts-Effekt). Im loyalitätsbasierten Management besteht nun das Ziel zum einen darin, die Quote der Abwanderer zu senken und so die Ausbildungskosten effizienter zu machen. Zum anderen bringt eine steigende Mitarbeiterloyalität es mit sich, dass die Ausbildungskosten im Laufe der Zeit zu Ausbildungserträgen werden, da das Wissen der treuen Mitarbeiter in Form von kostenloser Ausbildung an jüngere Mitarbeiter weitergegeben wird.

► **Mitarbeiterselektion**

Treue Mitarbeiter sind nicht nur die günstigste, sondern auch die effektivste und effizienteste Methode bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Ähnlich wie es sich bei den Weiterempfehlungen von Kunden verhält, vermitteln auch treue Angestellte ein recht zutreffendes Bild eines Unternehmens, insbesondere unter Berücksichtigung der Stärken und der Schwächen. Dieses Verhalten führt dazu, dass Mitarbeiter, die aufgrund von Empfehlungen bestehender Mitarbeiter zu einem Unternehmen stoßen, sich von vornherein loyaler verhalten. Obwohl sie Neulinge sind, kennen Sie das Unternehmen bereits von innen – wenn auch nur indirekt. Hinzu kommt, dass neue Mitarbeiter, die aufgrund von Mitarbeiterempfehlungen eingestellt werden, in loyalitätsorientierten Unternehmen fast immer teamkompatibel sind. Langjährige Mitarbeiter entwickeln offenbar ein intuitives Gespür dafür, wer in ein Team passt und wer nicht.

Weiterempfehlungen

**► Effizienz**

Je länger ein Mitarbeiter bei einem Unternehmen bleibt, desto effektiver kann er seine Arbeit erledigen. Routinemäßige Handgriffe werden automatisiert, werden also von einer bewussten Handlung zu einer unbewussten – ähnlich wie das Kuppeln und Schalten beim Auto fahren. Es liegt in der Natur des Menschen, seine eigene Produktivität zu steigern, also nach Wegen zu suchen, die die Erledigung einer Aufgabe vereinfachen. Aus diesem Grunde wurde das Rad erfunden, ebenso wie das Automobil, die industrielle Produktion und die Rechenmaschine. In klassisch strukturierten Unternehmen bzw. Organisationen, in denen Mitarbeitern einfach bestimmte Aufgabenkontingente zugeführt werden, verpufft dieser Produktivitätszuwachs meistens. Die gewonnene Zeit wird mit privaten Angelegenheiten verbracht, da auch keinerlei Anreize bestehen, sie in andere Aufgaben zu investieren. In loyalitätsorientiert geführten Unternehmen geschieht das zwar auch, doch werden die Mitarbeiter hier vor die Wahl gestellt: Entweder du kannst deine gewonnene Zeit in Freizeit umwandeln oder aber du übernimmst weitere Aufgaben und steigerst so dein Einkommen. Die Schaffung solcher Anreizsysteme ist es, die den entscheidenden Unterschied zwischen dem herkömmlichen Produktivitätszuwachs, der nach zwei bis drei Jahren kaum noch steigt, und dem loyalitätsbasierten Produktivitätszuwachs, der über einen deutlich längeren Zeitraum anhält, ausmacht.

Die Steigerung der internen Effizienz übt übrigens nicht nur einen Einfluss auf die Produktivität aus und wirkt daher kostensenkend, sondern birgt auch eine umsatzsteigernde Komponente – nämlich dann, wenn die gewonnene Zeit in die Betreuung weiterer Kunden, in Cross-Selling-Maßnahmen oder Kundenakquise investiert wird.

**► Kundenselektion**

Treue Mitarbeiter tragen erheblich zur Gewinnung der richtigen Neukunden bei. Ähnlich wie Stammkunden vermitteln überzeugte Mitarbeiter eines Unternehmens zwar ein positivgefärbtes, aber dennoch zutreffendes Bild ihres Arbeitgebers und seiner Produkte. In dem Moment, in dem ein Mitarbeiter tatsächlich stolz auf seine Firma ist, wird er auch beginnen, darüber zu reden, und so bewusst oder unbewusst neue Kunden gewinnen. Auch hier ergibt sich zugleich ein umsatzsteigernder (mit Neukunden erzielte Erträge) und ein kostensenkender Effekt (Kundengewinnungskosten je Kunde).

## Kunden- mitnahmen

### ► Kundenbindung

Aber auch die Auswirkungen, die eine starke interne Loyalität auf die externe Loyalität hat, können nicht hoch genug eingeschätzt werden. Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation haben fast immer eine ebenfalls sehr hohe Kundenfluktuation, während bei Unternehmen mit ausgeprägter Mitarbeitertreue das Gegenteil zu beobachten ist. Je länger ein Mitarbeiter und ein Kunde zusammen arbeiten können, desto stärker wird die persönliche Beziehung zwischen den beiden. In einigen Branchen wie der Werbung, bei Friseuren oder Versicherungsmaklern ist die Mitarbeitertreue sogar annähernd deckungsgleich mit der Kundentreue – wenn der zuständige Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, dann tut der Kunde es ihm gleich.

## Mitarbeitertreue = Kundentreue

Es ist genau diese Grundlage der externen Loyalität, die von den meisten Unternehmen sträflich vernachlässigt wird. Auch wenn der Einfluss zugebenermaßen nicht immer offensichtlich ist: Ohne Mitarbeitertreue lässt sich Kundentreue nicht erreichen. Dazu zwei Beispiele: Wenn in Ihrer Buchhaltung eine hohe Fluktuation herrscht, dann müssen dauernd neue Mitarbeiter in bestehende Kunden- und Lieferantenbeziehungen eingearbeitet werden. Für Kunden bedeutet das im Zweifel, dass ihre Sonderrechte nicht bekannt sind, Standardmahnschreiben statt individueller Topkundenschreiben versandt werden oder aber mündlich ausgehandelte Zahlungsvereinbarungen (z.B. aufgrund kurzfristiger Liquiditätsengpässe bei einem Stammkunden) schlichtweg unter den Tisch fallen. All dies führt zu Verärgerungen auf Kundenseite. Doch auf Lieferantenseite sieht es nicht besser aus: Rechnungen werden zu spät oder gar nicht beglichen, Rechnungen werden »übergriffen«, und der »kleine Dienstweg«, der besonders im Rechnungswesen oftmals sehr wertvoll ist, fällt unter Umständen sogar komplett aus. Das wiederum führt zu einer Leistungseinschränkung auf Lieferantenseite und damit – richtig – zu Kundenverärgerung und -abwanderung. Oder nehmen wir als zweites Beispiel eine Marketingabteilung. Mal ganz abgesehen davon, dass es nicht umsonst »Markenpflege« heißt, führt hier ein allzu häufiger Wechsel zu inkonsequenter Kommunikation. Dauernd eine neue Kampagne, permanent andere Agenturen mit anderen Handschriften. Das mag zwar neue Kunden gewinnen, doch der kundenbindende Effekt der Werbung wird schlichtweg übersehen, und wenn bestehende Kunden »ihre« Marke nicht mehr wieder erkennen können, führt dies zu einem kaum wieder gutzumachenden Vertrauensverlust.

Womit wir beim nächsten großen Irrtum angelangt wären ...

## 2 Loyalität bedeutet Kundenbindung

Irrtum. – Moment mal, werden Sie jetzt vielleicht denken, sollte dies nicht ein Buch über Kundenbindung sein? Nein, sollte es nicht. Oder doch, in gewisser Weise schon. Schauen Sie, wenn ich auf den Einband nur das geschrieben hätte, worum es in diesem Buch geht – loyalitätsbasiertes Management – hätte damit kaum jemand etwas anfangen können, weil der Begriff nicht bekannt ist. Mit dem Begriff »Kundenbindung« kann dagegen jeder etwas anfangen – oder meint dies zumindest. Und, um Sie jetzt nicht allzu sehr zu enttäuschen, Kundentreue ist einer der wichtigsten Bausteine im loyalitätsbasierten Management.

Wirtschaftswissenschaftler, allen voran die deutschen Professoren Dr. Manfred Bruhn und Dr. Christian Homburg, definieren »Kundenbindung« als die Anwesenheit »psychologischer und/oder ökonomischer Wechselbarrieren«. Wechselbarrieren. Soso. Der Kunde bleibt also nicht freiwillig in der Kundenbeziehung, sondern er stößt auf Wechselbarrieren. Auf etwas, das ihn behindert, ihn in seiner freien Wahl einschränkt. Schade eigentlich, oder? Genaugenommen wird die wissenschaftliche Definition der Kundenbindung sogar noch ergänzt um rechtliche Wechselbarrieren. Im Klartext: Mindest-Vertragslaufzeiten, Monopole, Exklusivverträge (sehr beliebt zum Beispiel bei Werbeagenturen und unter anderem für die enorm hohe Wechselbereitschaft der Werbekunden verantwortlich) und organisatorische bzw. strukturelle Vorgaben höherer Hierarchiestufen. Natürlich sind alle diese »Wechselbarrieren« an sich Möglichkeiten, Kunden an ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu binden. Aber eben wirklich nur zu binden; Treue oder gar Loyalität im Sinne echter Begeisterung wecken sie jedoch kaum. Im Gegenteil, es ist gerade der Freiheitsdrang des Menschen, der die Wechselbereitschaft in einer durch Barrieren gestützten Beziehung stark erhöht.

**Wechselbarrieren**

Einen ganz anderen, hochinteressanten Ansatz verfolgt Guy Kawasaki, Autor einiger der unterhaltsamsten Managementbücher überhaupt: Kawasaki geht davon aus, dass sich echte Kundentreue vor allem in missionarischem Eifer ausdrückt. Gute Unternehmen mit überragenden Angeboten und einem ebensolchen Marketing können Menschen so sehr von einer Mission (einem Anliegen) überzeugen, dass sie ein Sendungsbewusstsein entwickeln und andere von dem Anliegen zu überzeugen versuchen. Nun mag das mancher für eine hübsche Verpackung der alten »Kunden werben Kunden«-Mechanik halten, doch es steckt bei genauere Betrachtung mehr dahinter. Denn im Gegensatz zum prämienbelohn-

ten Kunden-Werber handelt der Missionar aus einer inneren Überzeugung heraus. Er ist von dem Angebot und seiner Wert schaffenden Wirkung so sehr überzeugt, dass er diesen Wert auch anderen zukommen lassen will. Die Selbstbelohnung in Form von Dank, höherer Anerkennung oder sogar Prämien steht erst an nachgeordneter Stelle.

**Begeisterungs-  
faktoren** Kawasakis Definition liegt damit sehr nah an der etwas moderneren Interpretation von Kundenbindung, die das Vorhandensein so genannter »Begeisterungsfaktoren« voraussetzt. In einem späteren Kapitel werde ich noch näher darauf eingehen, welche Einflussfaktoren aus einem Kunden einen loyalen Kunden machen.

Manch einer betrachtet Kundenbindung oder Kundentreue auch ganz einfach als das Ergebnis der beiden Faktoren Zeit und Einkauf. Kommt der Kunde wieder, ist er treu. Punkt. Stimmt auch: treu ist er. Loyal ist er deshalb noch lange nicht – er empfiehlt das Unternehmen nicht unbedingt weiter. Er pflegt keinen regelmäßigen, fairen und offenen Austausch mit dem Unternehmen. Er ist im Zweifel auch nicht bereit, mit dem Anbieter gemeinsam an der Optimierung der Wertschaffung zu arbeiten.

**Partnerschaft** Die diesem Buch zu Grunde liegende Definition von Loyalität ist die folgende: Es geht um die Partnerschaft von Kunde und Anbieter. Dabei meine ich mit »Kunde« jeden, der in irgendeiner Form eine Leistung bezieht – also sowohl den internen Kunden (Marketing als Kunde der Forschung und Entwicklung, Vertrieb als Kunde des Marketings, Management als Kunde des Controllings etc.), den Kunden am Kapitalmarkt (also den Investor, wobei hier festzustellen bleibt, dass auch das Unternehmen Kunde des Investors ist!), den klassischen externen Kunden, also den Verbraucher bzw. Abnehmer und im B2B-Bereich natürlich auch den indirekten externen Kunden (den Kunden der Kunden).

In einem Kölner Versicherungskonzern habe ich an der Tür eines Mitarbeiters einmal ein denkwürdiges Schild gesehen. Darauf stand: »Kunden sind wie Hunde: erst will sie jeder haben, und wenn sie dann da sind, will keiner mit ihnen Gassi gehen.« Es war dieses Schild mit diesem ganz einfachen Spruch, der mit den Grundstein für das Corporate Design unserer Beratungsfirma Loyalty Consulting Hamburg gelegt hat. Denn was ich sah, war nicht nur einfach ein mehr oder minder origineller Spruch eines Versicherungsangestellten, sondern das optimale Sinnbild für Treue und Loyalität.

Behandeln Sie einen Hund falsch oder vernachlässigen ihn, wird er entweder bissig oder er läuft weg. Klingt ganz nach dem deutschen Durchschnittsverbraucher, oder? Auf der anderen Seite wird ein Hund, wenn man ihn als Partner betrachtet, gut versorgt und behandelt, sich um ihn kümmert und einen intensiven Dialog mit ihm pflegt, nicht nur zum treuesten Freund sondern auch zu einem der stärksten und standhaftesten Verteidiger. Und genau so verhalten sich loyale Kunden. Falls Sie jemals den Enthusiasmus erlebt haben, mit dem ein Apple-Macintosh-Benutzer »seine Marke« verteidigt oder je die Chance hatten, ein Gespräch zwischen einem BMW- und einem Mercedes-Fahrer über ihre Automobile zu belauschen, werden Sie mir Recht geben.

Loyalität bedeutet Partnerschaft. Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit, gegenseitiger Nutzen, Verteidigung, Unterstützung, Auseinandersetzung – und das alles auf einer zielorientierten Ebene, wobei die Ziele gemeinsame sind.

Keine Frage: Loyalität kann man weder ver- noch einkaufen. Auch wir können keine Kundentreue verkaufen. Was wir aber können, ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Loyalität zu schärfen und Mittel und Wege aufzuzeigen, wie eine solche Loyalität erreicht und verbessert werden kann. Es geht darum, wie Sie einen so überragenden Wert für Ihre internen und externen Kunden schaffen können, dass diese Ihre Bemühungen durch überragende Loyalität belohnen werden. Nicht, weil sie bei ihnen bleiben müssen oder weil es schlichtweg einfacher, billiger oder bequemer ist, bei Ihnen zu bleiben, sondern weil sie bei Ihnen bleiben wollen.

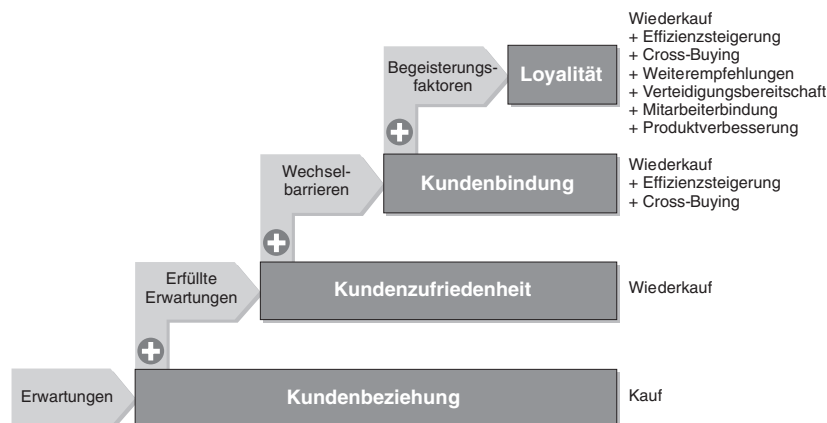


Abbildung 2.1 Stufen des Erfolgs

In einem Stufenmodell dargestellt steht die Loyalität am äußersten Ende der Skala (siehe Abbildung 2.1).

Loyalität ist die Weiterentwicklung der Kundenbindung, die wiederum die Weiterentwicklung der Kundenzufriedenheit darstellt. Nach dem Aufbau einer Kundenbeziehung ist es zunächst einmal notwendig, den Kunden zufrieden zu stellen. Darauf kann man aufbauen – oder auch nicht, wie der nächste Irrtum zeigt ...

### 3 Kundenzufriedenheit ist gleichbedeutend mit Kundenbindung

Irrtum. Die Annahme, dass Kundenzufriedenheit auch automatisch zu Kundenbindung führt, ist nach wie vor der am weitesten verbreitete Irrtum in Bezug auf Kundenbindung. Mehrere Studien, unter anderem von der amerikanischen Regierung und von Frederick F. Reichheld, haben empirisch nachgewiesen, dass zwischen 65 und 85% der Kunden, die einem Anbieter den Rücken gekehrt haben, mit dessen Leistungen durchaus zufrieden waren. Die TARP-Analyse (Technical Assistance Research Program) und ihre Nachfolgeuntersuchungen haben sogar ergeben, dass zwei Drittel der Befragten nicht einmal in der Lage waren, einen konkreten spezifischen Grund für ihren Wechsel anzugeben.

Unklare  
Wechselmotive

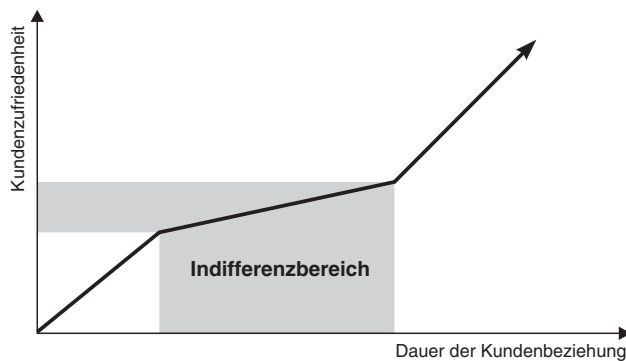


Abbildung 3.1 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

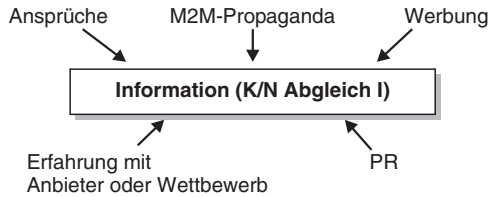
Kundenzufriedenheit ist eine Grundvoraussetzung für Kundenbindung. Ohne sie ist alles verloren, aber mit ihr ist noch (so gut wie) nichts gewonnen. Zwar steigt mit zunehmender Zufriedenheit die Wahrscheinlichkeit eines loyalen Kundenverhaltens an, doch ist dieser Zusammenhang keineswegs linear. Vielmehr findet sich im Mittelfeld ein sehr breiter Indifferenzbereich, der zwar von hoher Zufriedenheit, aber noch nicht von gleich hoher Bindung gekennzeichnet ist.

Zufriedenheit?  
Kundenbindung

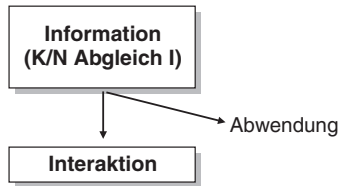
Was ist denn Zufriedenheit auch schon anderes als das Erfüllen von Erwartungen? Wenn wir sagen, wir seien »ganz zufrieden« mit einer Situation, könnten wir im Nachsatz eigentlich immer ein »aber nicht begeistert« hinzufügen. Wenn ein Kunde ein bestimmtes Produkt erwirbt bzw. eine Dienstleistung in Anspruch nimmt, so knüpft er daran gewisse Erwartungen. Erwartungen, die geweckt wurden durch Werbung, Mund-zu-Mund-Propaganda, eigene zurückliegende Erfahrungen mit dem Anbieter oder

Erwartungen und  
Ansprüche

einem Wettbewerber, eigene Ansprüche und Veröffentlichungen in der Presse (PR). In dieser Informationsphase findet ein erster Kosten/Nutzen-Abgleich statt. Scheint der erwartete Nutzen die zu erwartenden Kosten zu überwiegen, so folgt eine Interaktion (z.B. der Kauf).



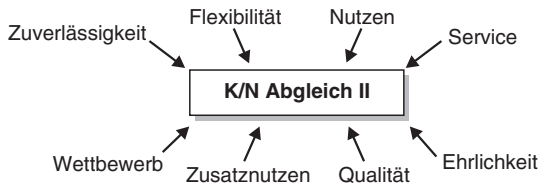
**Abbildung 3.2** Entstehung von Loyalität, Phase 1: Abgleich der erwarteten Kosten und des erwarteten Nutzens



**Abbildung 3.3** Entstehung von Loyalität, Phase 2: Abwendung oder Interaktion

**Leistungs-  
bewertung**

In der nun folgenden Phase des Besitzes und Nutzens findet ein erneuter Kosten/Nutzen-Abgleich statt. Entspricht der tatsächliche Nutzen den tatsächlich entstandenen Kosten, oder tut er dies nicht? In diese Betrachtung fließen noch weit mehr Einflussfaktoren ein als dies beim ursprünglichen Kosten-Nutzen-Abgleich der Fall war. Welchen Nutzen bietet das Produkt tatsächlich, und wie leicht lässt es sich anwenden? Bietet es einen produktimmanenten oder vom Unternehmen addierten Zusatznutzen? Stimmt die Qualität? Hat der Service zur vollen Zufriedenheit funktioniert? Wie ehrlich waren die Versprechen des Unternehmens in Bezug auf Leistungsfähigkeit, Aussehen, Produktnutzen und Anwendbarkeit? Wie flexibel reagiert das Unternehmen auf Nachfrage, Beschwerden oder Hilfeanfragen? Und was macht der Wettbewerb?



**Abbildung 3.4** Entstehung von Loyalität, Phase 3: Abgleich der wahrgenommenen Kosten und des wahrgenommenen Wertes

Das Ergebnis dieses erneuten Kosten/Nutzen-Abgleichs liefert als Ergebnis einen von drei Zufriedenheitszuständen. Wobei die Kosten bei dieser Bewertung keinesfalls gleichzusetzen sind mit dem Verkaufspreis. Ein Beispiel: Nehmen wir an, Herr Anwender kauft sich ein neues Betriebssystem für seinen Computer zum Preis von 169 DM. Da der Händler nicht liefert, muss Herr Anwender sich ins Auto setzen und Zeit und Spritgeld opfern, um an das Produkt zu gelangen. Als nächstes muss er das Programm installieren – bei bestimmten Betriebssystemen eine durchaus zeit- und nervenraubende Tätigkeit.<sup>2</sup> Es entstehen ihm also Zeitkosten. An einem Punkt der Installation kommt er nicht recht weiter und wendet sich an die Hotline des Herstellers. Drei Minuten in der Warteschleife, danach vier Minuten Gespräch mit dem Call Center-Agenten – macht bei einer 0190-Rufnummer in etwa 15 DM Telefonkosten. Nachdem Herr Anwender mit der Installation fertig ist, startet er erwartungsvoll sein wichtigstes Programm, eine kaufmännische Software, und stellt fest, dass diese mit dem neuen Betriebssystem nicht mehr funktioniert. Das Studieren des Handbuchs hilft nicht weiter, also folgt ein erneuter Anruf beim Call Center. Die Antwort: Herr Anwender muss sein Programm updaten. Das Update kostet im Verkauf 99 DM. Da Herr Anwender dringend einige Arbeiten erledigen muss, ist er auf eine sofortige Lieferung angewiesen. Da sein Händler jedoch leider nicht liefert, beauftragt Herr Anwender einen Kurier mit der Abholung und Lieferung des Produktes. Es folgt eine weitere Installations-Session. Am Ende des Tages rechnet Herr Anwender seine tatsächlich entstandenen Kosten zusammen: 169 DM für das eigentliche Produkt, 10 DM für Fahrtkosten, insgesamt 23 DM Telefongebühren, der Kurier berechnete 68 DM, 99 DM kostete das zweite Update. Macht 369 DM! Würde Herr Anwender nun noch seine Zeitkosten (entgangener Gewinn durch unproduktive Arbeitszeit) hinzurechnen, hätte das Programm für 169 DM ihn tatsächlich locker das Zehnfache gekostet.

**Tatsächliche  
Kosten**

Ist der tatsächliche Nutzen gleichzusetzen mit dem wahren Wert eines Produktes, also kleiner als die tatsächlich entstandenen Kosten, so führt dies zur Unzufriedenheit. Diese Unzufriedenheit kann nun verschiedene Folgen haben: Entweder der Kunde wandert ab, ohne sich noch einmal mit dem Unternehmen in Verbindung zu setzen, oder er legt Widerspruch ein – dann kommt es auf das Beschwerdemanagement an, ob dieser Kunde zu einem loyalen Kunden wird oder aber abwandert. Oder er gehört zum Typus »resigniert zufriedener Kunde«. Dieser ist zwar eigent-

**Qualifizierte  
Zufriedenheit**

---

2. Ich grüße an dieser Stelle alle Anwender von Windows 95, 98 und 2000 ;-)

lich unzufrieden, da jedoch der Wettbewerb aus seiner Sicht auch nichts besseres zu bieten hat, wird er weiterhin Kunde des Unternehmens bleiben.

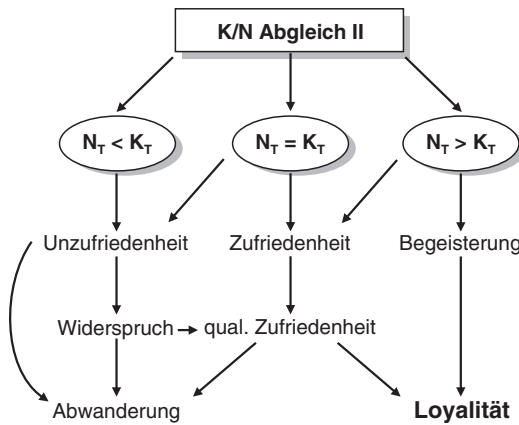


Abbildung 3.5 Entstehung von Loyaltat, Phase 4: Loyaltats-Positionierung

#### Zufriedenheitstypen

Sind die tatsächlichen Kosten gleich dem wahren Wert des Produktes, so stellt sich Zufriedenheit ein. Hier kommt es jetzt vor allem auf die Art der Zufriedenheit an. Grundsätzlich kann Zufriedenheit auf drei Ebenen bewertet werden: auf der emotionalen Ebene (»Was für ein Gefühl habe ich?«), der kognitiven Ebene (»Wie ist meine Erwartung an das Unternehmen in Zukunft?«) und der intentionalen Ebene (»Wie werde ich mich zukünftig verhalten?«). Dieses so genannte »Qualitative Zufriedenheitsmodell« unterscheidet fünf verschiedene Zufriedenheitstypen. Drei davon sind geprägt von Unzufriedenheit: der *resigniert Zufriedene*, der *stabil Unzufriedene* und der *fordernd Unzufriedene*, wobei der resigniert Zufriedene das Gros des schon erwähnten Indifferenzbereiches stellvertretend repräsentiert. Er fühlt Gleichgültigkeit, erwartet aber eigentlich auch nicht mehr vom Unternehmen und wird wahrscheinlich auch zukünftig Kunde bleiben – schließlich sind andere auch nicht besser. Dieser Zufriedenheitstyp bietet natürlich eine sehr große Angriffsfläche für Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung. Aufgrund seines niedrigen Anspruchsniveaus ist dieser Kunde auch mit relativ bescheidenen Mitteln zu begeistern – und damit zu einem loyalen Kunden zu machen.

	fordernd stabil	stabil zufrieden	resigniert zufrieden	stabil unzufrieden	fordernd unzufrieden
<b>emotional</b>	Optimismus	Vertrauen/ Beständigkeit	Gleichgültigkeit/ Anpassung	Enttäuschung/ Rationalität	Protest
<b>kognitiv</b>	muss Schritt halten	Erhalten des Status quo	mehr kann man nicht erwarten	was soll man machen	muss besser werden
<b>intentional</b>	Wiederwahl	Wiederwahl	Wiederwahl bis Alternative	Abwanderung	Abwanderung

Wenn der wahre Wert des Produktes größer oder deutlich größer ist als die tatsächlich entstandenen Kosten, stellt sich entweder Zufriedenheit oder Begeisterung ein. Das Qualitative Zufriedenheitsmodell definiert hier zwei weitere Zufriedenheitstypen: den *stabil Zufriedenen*, der Vertrauen und Beständigkeit fühlt, erwartet, dass alles so bleibt wie bisher, und auch in Zukunft wahrscheinlich Kunde bleiben wird, da ja alle seine Anforderungen erfüllt wurden. Der *fordernd Zufriedene* dagegen ist geprägt von Optimismus und Zuversicht, erwartet allerdings, dass das Unternehmen auch mit wachsenden Ansprüchen seinerseits Schritt hält. Kann das Unternehmen diese Erwartungen erfüllen, wird er als treuer Stammkunde erhalten bleiben.

Eine andere Klassifizierung unterscheidet nach der Positionierung der Kunden in einer Zufriedenheits-/Bindungsmatrix. Diese Matrix ist wie folgt aufgeteilt:

**Zufriedenheit  
und Bindung**

*Fans* zeichnen sich durch hohe Kundenzufriedenheit und hohe Kundenbindung aus. In diese Kategorie fallen der *fordernd Zufriedene* sowie Teile der *stabil Zufriedenen*. Es zeigt sich auch, dass Kunden, die erfolgreich Widerspruch eingelegt haben, im Allgemeinen nach der fairen Bearbeitung ihrer Beschwerde in diese Kategorie fallen.<sup>3</sup>

3. Es gibt eigentlich nur zwei Varianten, die als Gesprächsthema auf einer Steh-Party taugen: entweder die völlige Unfähigkeit und/oder Unverschämtheit eines Unternehmens oder aber die erfolgreiche Beschwerde. Das hängt sicherlich damit zusammen, dass jemand, der sich als erfolgreicher Beschwerdeführer positionieren kann, automatisch im Ansehen der anderen zu steigen meint. Frei nach dem Motto: »Seht her, ich bin dem großen, bösen Konzern aufs Dach gestiegen – und siehe da, ich, Robin Hood, bin wichtig genug für dieses Unternehmen, dass man sich um meine Belange schnell und unbürokratisch gekümmert hat!«

*Wackler* sind Kunden, die zwar sehr zufrieden sind – aber dennoch den Anbieter wechseln. Aus dem Qualitativen Zufriedenheitsmodell ist kein Zufriedenheitstyp diesem Segment exklusiv zuzuordnen – beinahe alle Zufriedenheitstypen finden sich hier wieder.

*Gewohnheitskunden* sind die Kunden, die zwar unzufrieden, aber dennoch treu sind. Sie sind die klassischen Opfer von Wechselbarrieren – verbleiben also höchst unfreiwillig in der von ihnen ungeliebten Beziehung. Ursache kann zum Beispiel ein Monopol sein genauso wie rechtliche Wechselbarrieren (wie zum Beispiel Vertragslaufzeiten), technische Wechselbarrieren (die mehrere hunderttausend Mark teure Datenbank, deren Inhalte sich nicht leicht in eine andere Datenbank übertragen lassen). Zum Teil türmen sich natürlich auch ökonomische Wechselbarrieren auf (»Ich bin zwar mit dem Produkt absolut unzufrieden, aber das bessere kann ich mir nicht leisten«).

Das vierte Segment schließlich bilden die *Aussteiger* – typische Wechselkäufer, die mit nichts zufrieden sind, aber dafür bei jeder passenden und unpassenden Gelegenheit ihrem Ärger Luft machen.

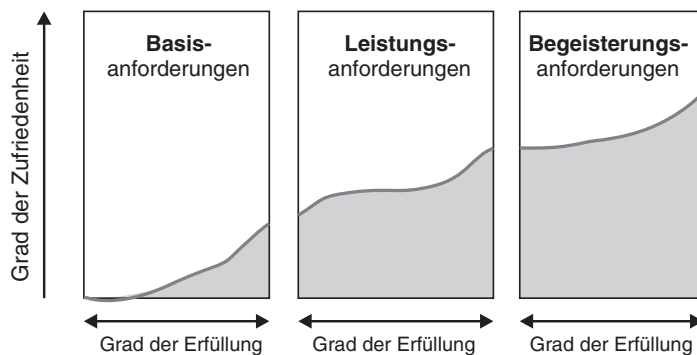
### **Zufriedenheit muss sich lohnen**

#### **Maßnahmen- bewertung**

Entscheidend ist, das Anspruchsniveau des Kunden genau zu kennen. Jack Welch, der CEO von General Electric hat einmal sehr treffend formuliert: »Eine Qualitätsverbesserung kommt nur dann in Frage, wenn sie wirklich für alle eine Verbesserung darstellt. Also unsere Kosten senkt und die Kundenzufriedenheit steigert«. Viele Unternehmen konzentrieren sich so stark auf die Kundenzufriedenheit, und nichts als die Kundenzufriedenheit, dass sie vor lauter Bemühen ganz vergessen, auch Geld zu verdienen. Es ist also sehr wohl genau zu differenzieren zwischen Maßnahmen, die bei hohen Kosten zwar einen positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit, aber kaum einen Effekt auf die Kundenbindung haben, und den Maßnahmen, die entweder die Kosten des Unternehmens senken (z.B. durch Qualitätsverbesserungen und damit Senkung der Ausschuss- bzw. Reklamationsquoten) oder aber als echte Begeisterungsfaktoren fungieren.

Was sind Basisanforderungen, was ist »nice to have« und was sind die tatsächlichen Begeisterungsfaktoren? Welche Maßnahme, welche Eigenschaft oder welcher Service eignet sich tatsächlich als »Killer-Applikation«, als ein wesentliches Entscheidungsmerkmal? Und mit welchen Maßnahmen kann sich ein Unternehmen am deutlichsten vom Wettbewerb differenzieren – vor allem in Feldern, die für die Kunden eine hohe oder sehr hohe Bedeutung haben?

Um dies herauszufinden, eignet sich am besten die Kano-Analyse, benannt nach dem Japaner Noriaki Kano. Dabei wird im Rahmen einer Marktforschungsanalyse untersucht, welche Anforderungen die Kunden wirklich an das Produkt stellen. Das Ergebnis dieser Analyse ist ein Katalog mit Leistungen und Anforderungen, die in drei Kategorien eingeteilt sind: Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen. Die Erfüllung von Basisanforderungen ist, wie der Name schon vermuten lässt, eine Grundvoraussetzung. Wenn der Kunde seine Basisanforderungen seitens des Unternehmens alle als erfüllt ansieht, heißt das allerdings noch lange nicht, dass er auch zufrieden oder sogar schon auf dem Wege zum loyalen Stammkunden ist – er ist lediglich nicht unzufrieden.<sup>4</sup> Ein Beispiel für Basisanforderungen ist zum Beispiel, dass Tastatur und Maus beim Computerkauf zur Grundausrüstung gehören. Fehlen diese und müssen separat erworben werden, führt dies zu Unzufriedenheit beim Kunden – sofern überhaupt jemand dieses Produkt kaufen würde.



**Abbildung 3.6** Einfluss von Kunden-Anforderungen auf die Zufriedenheit

Zu den typischen Leistungsanforderungen gehören Ausstattungsmerkmale. Der Grad der Kundenzufriedenheit verhält sich hier beinahe direkt proportional zur Erfüllung der Leistungsanforderungen – frei nach dem Motto »Je mehr, desto besser«. Typische Leistungsanforderungen sind zum Beispiel die Prozessorgeschwindigkeiten von Computern oder die Akku-Laufzeiten eines Mobiltelefons.

**Leistungs-  
anforderungen**

4. In unserer eigenen Abteilung Communications bei Loyalty Consulting Hamburg treibt dieses Spiel mit Basisanforderungen zuweilen recht seltsame Blüten. So wird bei Diskussionen über Entwürfe der Ausspruch »Kann man so machen« als absolut vernichtendes Urteil angesehen, weil damit eben nur die Basisanforderungen erfüllt sind. Für Basisanforderungen werden wir aber nicht von unseren Klienten bezahlt, denn die können sie überall bekommen.

Begeisterungsanforderungen schließlich tragen einen etwas irreführenden Namen – da sie genau genommen keine Anforderungen darstellen. Es sind vielmehr die Dinge und Merkmale, die ein Kunde zwar erhält, aber nicht erwartet hat, weswegen er positiv überrascht ist. So war ich selbst sehr angenehm überrascht, als ich feststellte, dass man im Metropolitan (einem Zug zwischen Hamburg und Köln) sämtliche Softdrinks in beliebiger Menge gratis erhält. Ob Kaffee, Tee, Orangensaft, Cola oder Wasser – alles inklusive.

**Kunden positiv  
überraschen**

Die Krux an Begeisterungsfaktoren ist, dass sie nur eine relativ kurze Lebensdauer haben. Sie werden mehr oder minder schnell zu Basisanforderungen, einfach weil sich der Kunde an sie gewöhnt hat, sie nicht mehr missen will und als Standard voraussetzt. Für Unternehmen gilt es daher, hier einen nie enden wollenden Wettlauf zu beginnen, um den Kunden immer wieder aufs Neue zu überraschen.