



Serie: Loyale Kunden – ein wertvoller Schatz (Teil 9/9)

## Wie man Loyalführer wird

Eine Fokussierung des gesamten Unternehmens auf die dauerhafte Loyalität seiner Kunden ist zunehmend die einzig verbleibende Möglichkeit für eine prosperierende Zukunft. Bislang zieht sich allerdings die Vernachlässigung der Bestandskunden als ‚2.-Klasse-Kunden‘ und die parallel verlaufende Vernachlässigung ihrer Betreuer als ‚2.-Klasse-Verkaufsmitarbeiter‘ wie ein roter Faden durch die Managementdenke der letzten Jahrzehnte.

Obwohl die Märkte rückläufig sind, steht das Neuakquirieren höher im Kurs. Liegt das vielleicht daran, dass die Kundepflege als Defensiv-, die Kunden-Hatz hingegen als Offensiv-Strategie gilt? Defensiv im Vertrieb? Geht gar nicht! Da denkt man doch gleich an Warmduscher, Sauna-Untensitzer und Beckenrand-Schwimmer. Dann schon lieber Kunden jagen! Läuft das schlecht, wird der Außendienst noch weiter aufgestockt - und beim Innendienst setzt man mal wieder den Rotstift an. Früher haben die Kunden das leidend ertragen, heute nehmen sie einfach den Hut. Und die besten Mitarbeiter machen es inzwischen genauso.

### Wie interne und externe Loyalität korrelieren

Wer es intern an Loyalität mangeln lässt, der wird sie auch bei seinen Kunden nicht auslösen können. Deshalb entwickelt sich Kundenloyalität nur auf Basis einer loyalitätsfokussierten Unternehmens- und Vertriebskultur. Denn Loyalität ist keine Einbahnstraße. Gerade in



kundennahen Bereichen ist festzustellen: Nur die dem Unternehmen verbundenen, engagierten, ambitionierten und begeisterten Mitarbeiter können und wollen am Ende auch Kunden begeistern. Sind aber die Kunden nicht begeistert, dann bleiben sie nicht. Und gerade die profitablen sind schnell wieder weg.

Im Rahmen einer Auftragsstudie der Forum Marktforscher aus Mainz ging es um ein Handelsunternehmen, dessen Filialen sehr unterschiedliche Renditeergebnisse erzielten. Dabei trat die Wechselwirkung zwischen Mitarbeitermotivation, Kundenloyalität und wirtschaftlichem Erfolg klar zutage. Filialen mit hoch motivierten Mitarbeitern konnten Kunden wesentlich besser binden als solche mit Beschäftigten am unteren Ende der Motivationsskala. Dort, wo die Kundenloyalität hoch war, waren schließlich die Renditen im Durchschnitt zwei bis drei Mal so hoch wie bei den Filialen mit niedrigen Loyalitätswerten. Ergo: Loyalität lohnt sich.

### **Kunden(treue) managen – geht das?**

Wer loyale Kunden will, muss loyalitätsfähig sein, also freiwillige Treue verdienen. Und das ist nicht die Sache einer Abteilung, sondern die Verpflichtung des gesamten Unternehmens. Dabei braucht es bereichsübergreifend (!) eine große Menge Beziehungspflege - und ein klein wenig Kundenmanagement. In vielen Fällen ist es allerdings genau andersherum.

Wenn sich nämlich die Unternehmen ausgiebig mit ihren Kunden beschäftigen, dann meist auf eine solche Weise, wie Manager dies am liebsten tun: Daten strukturieren, Prozesse optimieren, Kennzahlen studieren. Die sogenannte ‚Hardware‘, also das Einführen von Steuerungsinstrumenten und die damit verbundenen Technologien stehen im Vordergrund. Die sogenannte ‚Software‘, also Mensch Mitarbeiter und Mensch Kunde geraten dabei oft ins Hintertreffen.

### **Der Kunde muss entscheiden dürfen**

In aller Regel schreiben sündhaft teure CRM-Programme den Mitarbeitern vor, wie sie die einzelnen Kunden zu betreuen haben. Menschen sind aber keine Daten. Und sie können auch nicht per ABC-Raster oder mithilfe von Service-Handbüchern und Betriebsanweisungen



‚gemanagt‘ werden. Anstatt also die Kunden in Regulative hineinzupressen, sollte sich alles um deren Bedürfnisse drehen.

Wie kann es sein, dass man den Kunden Ansprechpartner zuteilt, die diese gar nicht haben wollen? Der Kunde - und nicht das System - muss doch entscheiden dürfen, wer wann und wie oft auf welchem Weg mit ihm in Verbindung tritt! Wird man nämlich von einem Unsympathen zwangsbetreut und steht dieser auch noch zweimal pro Monat auf der Matte, dann überlegen Kunden ganz schnell, wie sie sich aus so einer misslichen Lage befreien können. Denn jeder kauft lieber bei Menschen, die er mag.

## **Ein Kundenvorstand muss her**

Insgesamt muss die innere Haltung des gesamten Unternehmens den Kunden gegenüber hinterfragt werden. Vor allem auf das *wie* kommt es dabei an. Manager hingegen sind meistens viel zu intensiv mit dem *was* zugange und unterschätzen dabei das *wie*. So entstehen Umsetzungsdefizite auf der Ebene vom *was* zum *wie*, also aus der Theorie in die Praxis. Für den Kunden zählen aber nicht Papiertiger und Worthülsen, sondern die operativen Begebenheiten, die sie im Anbieter-Alltag erleben. Und die sind vielfach ernüchternd genug.

Die Gesamtheit der Kundeninteressen lässt sich am ehesten in der Funktion eines Chief Customer Officers (CCO), dem Kundenvorstand, bündeln. Er trägt das Wort Kunde im Namen. Als deren Advokat vertritt er Kundenbelange mit Leidenschaft - und infiziert alle im Unternehmen, das gleiche zu tun. Denn die einzigen, die das Überleben eines Unternehmens auf Dauer sichern, sind dessen Kunden.

## **Die Erfolgsfaktoren einer loyalitätsfokussierten Unternehmensführung**

Im Loyalitätsmarketing geht es um einen fortlaufenden, nie endenden Prozess. Patentrezepte gibt es nicht. Isolierte Aktiönchen verpuffen. Und mit einem hastig aufgesetzten Customer Retention Programm, das dazu dienen soll, flüchtende Kunden aufzuhalten, ist es keinesfalls getan. Wer nach den großen Trittsteinen sucht, dem kann ich die folgenden ‚Milestones‘ empfehlen:



- Verstehen, wie Loyalität funktioniert
- Loyalität in die Unternehmenskultur einweben
- Mitarbeiter als Kunden-Glücklichmacher befähigen
- Kunden als Mitgestalter und Mitentscheider involvieren
- Kundentreue hegen, pflegen und belohnen
- Fan-Kunden als Promotoren und kostenlose Verkäufer gewinnen
- Loyalitätsführerschaft zum strategischen Ziel erklären.

Im Einzelnen geht es um eine Summe von Details, die, wie ein Puzzle richtig zusammengelegt, schließlich ein großes Ganzes namens Loyalität ergeben. Jedem Unternehmen stellt sich dabei die Aufgabe, Schritt für Schritt seine eigene, unverwechselbare Handschrift in Sachen Loyalität zu entwickeln. Und zwar erst im Innen, dann im Außen.

## 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, in der Unternehmensstrategie und im Leitbild fest verankert. Frederik F. Reichheld, internationaler Vorreiter des Loyalty Marketing, hat in seinen Untersuchungen herausgefunden, dass Loyalitätsführer (Loyalty Leader) durchschnittlich mehr als doppelt so schnell wachsen wie der Durchschnitt des Marktes.

Wie man zum Loyalitätsführer wird? Indem man folgende ‚nicht verhandelbare‘ Meta-Regel erlässt: 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. Die Unternehmensführung ist auf Nachhaltigkeit aus.



## Wie Loyalitätsführer agieren

Loyalitätsführer schöpfen aus dem Potenzial der existierenden Kundenbasis. Hierzu haben sie ihren Kundenbestand auf Entwicklungs- und Wachstumsstärke durchforstet sowie nach Loyalitäts- und Rentabilitäts Gesichtspunkten segmentiert. Sie haben verstanden, dass Loyalität vor allem während der Besitz- bzw. Nutzungsphase aufgebaut werden kann und muss. Mithilfe des Customer Touchpoint Managements identifizieren sie die maßgeblichen Loyalitätstreiber und dämpfen Abwanderungsgründe ein.

Loyalitätsführer schaffen *mehr* anstatt weniger Kundeninteraktionspunkte vor allem dort, wo Loyalität intensiviert werden kann. Sie sorgen für begeisternde Erfahrungen in den ‚Momenten der Wahrheit‘ und übertreffen die Erwartungen ihrer Kunden. Sie wissen, dass man vor allem durch einen gut gemachten persönlichen Kontakt die Loyalität dauerhaft steigern kann. Und sie belohnen die Treue der Kunden. Alles in allem: Sie gestalten die Kundenerlebnisse so, dass es keine Wechselgründe mehr gibt.

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://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

Alle Bücher und Hörbücher der Autorin können Sie bestellen unter:

[http://www.anneschueller.de/rw\\_e13v/main.asp?WebID=schueller3&PageID=122](http://www.anneschueller.de/rw_e13v/main.asp?WebID=schueller3&PageID=122)

## 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 zehnfache Buchautorin gehört zu den gefragtesten Business-Speakers und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie steht für ein Marketing der neuen Generation. Mangementbuch.de zählt sie zu den wichtigen Managementdenkern. Zu ihrem Kundenkreis gehört die Elite der Wirtschaft.

---

© 2010 Anne Schüller Marketing Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://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](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).