

RELATIONSHIP

Das neue Magazin für strategisches Kundenmanagement

www.relationship-magazin.de

Ausgabe 03.16

5 € | 5 CHF

xxx

SPEZIAL
THEMA

NEU!
auch als ePaper
erhältlich!





Neue Partner



Alle 4 Partner auf einen Blick (v.l.n.r.): Dr. Christian Huldi, Reiner Gebers, Sascha Bartloff, Georg Blum



Ein Dutzend Gefahrenstellen, an denen man Kunden verlieren kann



Es gibt tausend Möglichkeiten oder neudeutsch „Touchpoints“, seine Kunden zu binden. Aber genauso viele Möglichkeiten den einen oder anderen Kunden zu vergärben. Am Beispiel des klassischen Lebenszyklus-Charts lassen sich die grundsätzlichen Risiken bzw. Gefahren zu bestimmten Zeitpunkten sehr gut verdeutlichen.

Schon bevor eine Person zum Kunden wird, kann in der Adressgewinnungs- und Leadgenerierungsphase folgendes schief laufen: Der Interessent wird ...

- a) zu lange nicht angesprochen oder nach dem Erstkontakt gar nicht
- b) auf den falschen Kommunikationskanälen kontaktiert,
- c) mit den falschen Inhalten an seinen Bedürfnissen vorbei angesprochen,
- d) mit zu vielen Kommunikationsanstößen konfrontiert,
- e) durch einen Wechsel der Beziehungsperson irritiert und springt ab,
- f) in der Verhandlungsphase von der Konkurrenz besser geholt. Innerhalb des Kundenbindungsmanagements sind das z.B. folgende Abwanderungsrisiken.

Gleich zum Start dieser ersten Phase einer Kundenbeziehung sind zwei Kardinalsfehler zu vermeiden.

FEHLER 1

„Der Mohr (Vertriebsmitarbeiter) hat seine Schuldigkeit getan. Er kann nun gehen, um weitere, neue Kunden zu akquirieren.“

FEHLER 2

Die kognitive Dissonanz führt nach einem Kauf (meist bei teureren Investitionen wie Haus, Maschine oder Auto) zu einem „unsicheren Gefühl“. Der Käufer fragt sich, ob die richtige Entscheidung getroffen wurde. Durch gezielte Kommunikation sollte das Gefühl überhaupt nicht aufkommen oder dieses Gefühl durch „gute Argumente“ ausgeräumt werden.

FEHLER 3

die Übersättigung des neuen Kunden mit zu viel Werbung. Das Motto „Viel hilft viel“ ist falsch und zerstört den Kundenwert.

FEHLER 4

fehlende Wertschätzung. „Jetzt hat er erst einmal bestellt oder seinen Vertrag unterzeichnet, nun kann er ja nicht so schnell wieder gehen.“ Also wird er sofort vernachlässigt. Denn das Füllhorn der Wertschätzung wird gerne über den potenziellen Neukunden ausgeschüttet. Dies ist angesichts der bekannten CRM-Formel „einen bestehenden Kunden zu halten, ist fünfmal günstiger als einen neuen zu gewinnen“, ein weiterer Kardinalsfehler.

DIE LÖSUNG

Die einen nennen es Welcome-Strecke, wir ein spezielles Neukundentreatment.

Weitere Beispiele

1. Die Versicherung diskutiert endlos mit dem Kunden wegen einer Schadensregulierung.
2. Versteckte Kosten führen zu unerwarteten Gebühren/Nebenkosten.
3. Softwarefirmen überraschen bei ersten Änderungswünschen (Change Requests) mit hohen Kosten.

Im späteren Verlauf, der Loyalitäts- oder Reife-Phase, gibt es diese Risiken: Mit zunehmendem Umsatz des Kunden nehmen die Forderungen des Kunden zu. Eine intelligente Service-, Preis- und Konditionenpolitik kommt jetzt ins Spiel. Natürlich ist Ihre Konkurrenz nicht untätig. Der beste Schutz vor einer Abwerbung sind passende Innovationen und Mehrwert. Je länger die Beziehung dauert,

Typischer Kunden-Lebenszyklus





desto wichtiger ist, dass Ihre Leistungen differenziert zur Konkurrenz wahrgenommen werden.

Weitere wichtige Themen sind:

Die Adaption der Sortimentsstrategie: Das Potenzial des Kunden ist ausgeschöpft. Sie können ihm einfach nichts mehr anbieten. Sein Bedarf hat sich geändert oder ist gar nicht mehr vorhanden.

Wie erkennt man den Start der Degenerations- bzw. Kündigungsphase?

Ein zurückhaltendes Bestellverhalten ist messbar. Aber eine veränderte Einstellung zum Anbieter ist schwer zu erkennen. Hinweise geben unschöne Kommentare in Bewertungsportalen, regelmäßige Fragen an den Service oder der (zunehmende) Besuch des eigenen Accounts. Je nach Klickverhalten kann hier einiges abgeleitet oder es können Risiken prognostiziert werden. Geht der Kunde in eine aktive Haltung, dann verhandelt er über einen vorzeitigen Ausstieg oder wünscht keine Lieferungen mehr. Verspätete Zahlungseingänge sind ein weiteres Indiz für die Degeneration der Beziehung. Gutes Kündiger-Management beginnt schon vor der ersten Bestellung, spätestens mit dieser. Man reagiert nicht erst, wenn das Risiko vor der Tür steht oder schon eingetreten ist.

Daher sind – mit oder ohne Bindungsprogramm – drei Dinge wichtig:

1. eine Unternehmenskultur nach dem Motto „Mitarbeiter-Bindung ist Kundenbindung
2. regelmäßige, individuelle, differenzierte Kommunikation
3. laufende Zufriedenheitsmessung

Elemente für Kundenbindung und Kundenbindungsprogramme

Es gibt sehr viele Möglichkeiten/Hebel, um eine stabile Kundenbeziehung aufzubauen.

In einem Überblick finden Sie 16 Beispiele, an die Sie denken können, wenn Sie sich mit dem Thema beschäftigen.

1. Mitarbeiter (eigen bzw. Vertreter/Vermittler)
2. Preis
3. Produkt bzw. Angebotsmodell und Sortiment
4. Vertrag
5. Kaufort, Interaktionsort
6. Kooperation
7. Promotion
8. Performance
9. Service
10. Bezahlung
11. Content
12. Kommunikations-Plattformen
13. Emotionale Faktoren
14. Punkte oder eigene Währung in Verbindung mit Sammelmechanik
15. Belohnungen
16. Ein-/Austrittskriterien

Sicher wirken alle Faktoren zusammen. Deshalb stellen wir in der Kürze ein paar Details vor:

Der Mensch, Ihr Personal, ist das Wichtigste überhaupt. In fast allen Projekten, die wir kennen oder selbst begleitet haben, ist das Personal der Erfolgsfaktor schlechthin. Entscheidungsfreiheiten, Selbststeuerung anhand von Zielen, Motivation und Anreize setzen, regelmäßiges Schulen bzw. Trainieren. **Zitat Frau Haas auf Seite xx** Eine intelligente Preispolitik hilft die Margen abzusichern. Je nach Status und Wissen über den Kunden sollten Sie auch prüfen, wie Sie unterschiedliche Preise zusteuern können. Wichtig: nicht zu viel Rabatt! Mein Leitsatz: „Rabatt“ ist eine Stadt in Marokko! Lieber einen Service oder eine Zugabe dazu. Schon Sind Sie aus der Vergleichbarkeit zur Konkurrenz heraus.

Das Produkt bzw. das Angebots- bzw. Geschäftsmodell ist ein weiterer zentraler Punkt. Dazu gehören auch Konfiguratoren oder das Packaging (Produkt-Kombinationen). Nicht zu vergessen ein Sortiment aus Frequenzbringern (Self-Liquidator) und margenstarken Produkten! Exklusive Sonderauflagen oder Limited Editions runden schnell diesen Punkt ab.

Das Thema Vertrag wird auf **Seite XX** noch ausführlicher behandelt. Viele Führungskräfte unterschätzen diese sehr einfache Wirkung. Aber es geht nicht nur um Versicherung oder Telekommunikation. Amazon Prime macht es schon lange vor. Ein Blumenladen, ein Getränkehändler, Firmen wie Nespresso, Tchibo oder MyMüsli können



einen Liefervertrag anbieten bzw. aushandeln. Jeder, der eine gewisse Regelmäßigkeit im Bestellverhalten seiner Kunden erkennt, sollte das machen.

Eine besondere Bindung findet am Interaktions- und Kaufort statt. Deshalb ist der Faktor Mensch nach wie vor so wichtig. Uber und MyTaxi haben inzwischen POS eröffnet, Amazon will 100 Läden eröffnen. Mister Spex bietet Partner-Shops an. Die Apotheke Doc Morris hat inzwischen eigene Apotheken. Banken bieten Live-Chat-Beratung in einer „unbesetzten Filiale“ an. Bei aller Diskussion um die Digitalisierung. Der POS ist und bleibt trotz E-Commerce ein Erfolgsfaktor.

Noch ein Kriterium herausgegriffen: Service. Neben der Live-Chat-Beratung bietet nun auch eine Apotheke über WhatsApp Service-Leistungen an. Das Stuttgarter Start-up Smoope hat hierzu auch ein intelligentes System entwickelt. Mehr dazu finden Sie im e-Book von Harald Henn. [Link oder QR-Code](#)

TIPP

Gut aufgebaute Bindungsprogramme haben immer auch einen Magneten, der die Neukunden anzieht.

FAZIT

Es gibt viele Möglichkeiten sich zu differenzieren. Auf den Mix und die Service-Kultur des Unternehmens kommt es an.

Der Diderot-Effekt

Denis Diderot war ein französischer Schriftsteller und Philosoph im 18. Jahrhundert. 1772 verfasste Diderot ein kurzes Essay mit dem Titel „Gründe, meinem alten Hausrock nachzutruern“.

Alles begann damit, dass Diderot einen prächtigen, scharlachroten Morgenmantel geschenkt bekam. Und wie Diderot feststellen musste, gelangt es dem „scharlachroten Gebieter“, „seinen Stil durchzusetzen“. Nach und nach ersetzte Diderot all seine vertrauten Dinge durch neue Luxusobjekte. Der „Tisch aus Holz“ wurde durch einen „kostbaren Schreibtisch“ ersetzt, der Kamin mit einem prächtigen Spiegel aufgewertet usw.

Mit Verwunderung und einem Schmunzeln zwischen den Zeilen stellt Diderot in Bezug auf seine alten Möbel eines



Tages rückblickend fest, dass „der ganze Plunder, mit dem ich mich eingerichtet hatte“, sehr gut zusammenpasste. Nach dem Geschenk sei sein Leben, sei „alles aus den Fugen. Die Übereinstimmung ist dahin und mit ihr das richtige Maß an Schönheit.“ Welch' eine Erkenntnis – und das im 18. Jahrhundert!

Der Diderot-Effekt beschreibt also schlicht und einfach das Phänomen, dass die Menschen „ständig, mehr oder minder unbewusst, dem Wunsch der Dinge nach Übereinstimmung“ folgen, so Jürgen von Rutenberg (Die Zeit, 8.4.09, Nr. 16, Der Diderot-Effekt). Heute gilt Diderot übrigens als einer der originellsten Köpfe der europäischen Aufklärung. Jetzt wissen Sie auch warum!

Und wenn Sie sich einmal wieder nicht entscheiden können, ob Sie etwas Neues kaufen oder doch lieber beim Alten bleiben sollten, dann wissen Sie, woran es liegt – nämlich am Diderot-Effekt. Oder, wenn Sie jemanden aus der Bahn werfen wollen, dann schenken Sie demjenigen doch einfach mal einen scharlachroten Bademantel!

FAZIT: Unterbreiten Sie Ihren Kunden ein Angebot, das sie nicht ablehnen können! So lösen Sie wahrscheinlich eine Kette von Nachkäufen aus.

ERGEBNIS: Cross-/Up-Selling, Emotionalität sowie Loyalität!

Interview mit M. Hubschneider

CAS ist 30 Jahre alt. Glückwunsch Dir, lieber Martin, Ludwig Neer, dem ganzen Team und den Partnern!

Euer Namenskürzel CAS steht für „Computer Aided Selling“ oder einfach übersetzt „Computer unterstützen das Verkaufen“. Wie hat sich das Verkaufen in den vergangenen 30 Jahren verändert? Hat sich der Verkäufer eher den Vorgaben der Software angepasst? Oder hat sich die Software mehr dem Verkäufer angepasst? Oder ist die Freiheit des einzelnen sogar durch die Software größer geworden?

Am Anfang war es nur eine Unterstützung für den Vertrieb. Heute bietet unsere Software große Freiheiten. Der komplette Verkaufsprozess muss heute in vielfältiger Weise unterstützt werden. Wir haben viel individuellere





Lösungen als früher. Der Kunde braucht nicht nur eine Software, die den Mitarbeiter effizienter, sondern auch kompetenter macht. Eine gute Software ist heute ein echter „Decision Support“. Beispiel: Ein Lead wird sofort über das Unternehmensverzeichnis.org qualifiziert. Alles, was man über die Firmen (PR-Mitteilungen), deren Personen (Social Media) oder zum Thema Bonität findet, wird in Sekundenschnelle dem Lead zugespielt. So bekommt der Verkäufer eine wertvolle Einschätzung über das Unternehmen. Er muss somit nicht mehr alles erfragen oder aufwendig recherchieren. Das bedeutet einen enormen Qualitäts- und Zeitgewinn.

Was waren für Dich die besonderen Quantensprünge in der Produktentwicklung der zurückliegenden Jahre? Von welcher technologischen Erfindung der letzten Jahre bist Du am meisten begeistert?

Zum Zeitpunkt unserer Firmengründung 1986 gab es den PC gerade mal fünf Jahre. 1990 mit Windows 3.0 kam langsam eine nutzerfreundliche Nutzeroberfläche dazu. Der nächste große Schritt war das Smartphone: eine beinahe unbegrenzte Erreichbarkeit und damit Verfügbarkeit der Daten an fast jedem Ort der Welt! Aktuell ist die App-basierte Produktentwicklung und damit einhergehende und rollenbasierte Nutzung durch den Anwender ein großer Schritt. Und ein noch relativ junges Thema ist: Der Datenschutz rückt mehr und mehr in das Bewusstsein der Verbraucher, Nutzer und Politiker.

Früher stand das Verkaufen im Vordergrund. Nun nennt sich die Branche CRM und legt den Schwerpunkt auf das Schlagwort Beziehungsmanagement oder Customer Centricity. Dabei unterscheidest Du zwischen Interessenten- und dem Kundenmanagement. Wo liegt bei Euren Kunden der Schwerpunkt? Mehr auf Interessenten oder mehr auf Kunden?

Customer Centricity ist aus meiner Sicht ein Mindset bzw. eine Philosophie des Unternehmens bzw. Unternehmers. Eine Win-win-Beziehung zwischen Unternehmen und deren individuellen Kunden! Das sind gesunde, nachhaltige Beziehungen zum Interessenten und Kunden. Nachhaltig im Sinne von dauerhaft und für beide Seiten rentabel. Ein guter Verkäufer hat großes Interesse, dass sein Kunde mit seinem Produkt erfolgreich ist.

In welcher Branche ist oder welche Firmen sind beim Thema Customer Centricity am weitesten?

Es gibt Branchen, die schon „näher am Kunden“ dran sind, z. B. Hotels und Dienstleister. Aber wir haben auch gute Beispiele im Handel und der Produktion, z. B. MS Motorservice ist hierbei vorbildlich. Es liegt „nur“ an der Einstellung der Führung und der Mitarbeiter.

Gegenüber welcher Firma/welchem Produkt bist Du privat schon viele Jahre loyal? Warum?

Seit Jahren bin ich bei Apple. Wobei derzeit kühlt sich das Klima eher ab. ING-DIBA zeigt sehr gute Prozesse und Erlebnisse. Und: Mein Friseur, Herr Schlenker, lebt Customer Centricity. Er ist extrem personalisiert und individualisiert.

Wenn Du die die Marketing Technology Landscape ansiehst, wird sie dem Thema CRM und dessen Rolle gerecht? LINK: http://cdn.chiefmartec.com/wp-content/uploads/2016/03/marketing_technology_landscape_2016.pdf

Zuerst ist sie eine Überforderung für den Kunden. Ich bin ein Freund von Best of Breed, aber die Möglichkeiten werden immer unübersichtlicher. Die Kunden sollten mehr auf Plattformen gehen und diese dann ausbauen. Dazu haben wir von CAS schon die passende Basis-Lösung. Am besten ist, sich Referenzen anzuschauen und zu prüfen, mit welchen ausgewählten Systempartnern das gelingen kann. Das sind dann die besten Cases. Und für diesen gesamten Prozess benötigt man begleitend gute Berater.

Rund um die CAS AG ist ein kleines Ökosystem an Firmen entstanden. Welche davon sind besonders wichtig für das CRM?

Zuerst die 200 Vertriebspartner und 30 Entwicklungspartner, die eigene Lösungen entwickeln. Auch Partner für ERP, Telefonie oder Archivierung bieten tolle Speziallösungen. Wir haben auch einige Firmen selbst aufgebaut, wie EBID mit dem Unternehmensverzeichnis.org, oder ich denke an Yellow Map. Social Media werden in Zukunft geografisch abgebildet. Die dritte Perle: United Kiosk. Hier wird das Wissen im Unternehmen am Arbeitsplatz verfügbar gemacht.

Welche der aktuellen Trends beeindrucken/inspirieren Dich am meisten?

Smart Data als Entscheidungsunterstützung bzw. „Artificial Intelligence“ für die Entscheidungsunterstützung. Die Möglichkeit der intelligenten Suche, aus der unsere Smart Search entstanden ist. Was mich derzeit am meisten interessiert: Smart WE, eine App-basierte Software mit einer einheitlichen Bedienoberfläche, die alle notwendigen Lösungen integriert. Da sind wir vermutlich einer von fünf Anbietern weltweit, die eine derart komplette Lösung anbieten können.

Vor ein paar Jahren sagtest Du, „Chatter von Salesforce ist so einfach programmiert“? Sind es oft die einfachen Sachen, die den meisten Nutzen für den Anwender/Kun-



den bringen?

Unser Bemühen ist stets, die Dinge so einfach wie möglich zu machen. Das bedeutet auf der anderen Seite: Im Vorfeld bzw. im Hintergrund ist dafür enorm viel Aufwand notwendig. Die Dinge, die begeistern und einfach wirken, sind oft sehr aufwendig gemacht. Es haben viele Stunden User-Experience und Usability-Diskussionen stattgefunden.

Die CAS veranstaltet oft im ZKM in Karlsruhe DAS Museum für Medienkunst seine Kunden- und Partner-Events. Du bist bestimmt auch privat oft dort. Wer oder was inspirierte Dich in jüngster Zeit am meisten?

Am allermeisten inspiriert mich mein Freund Peter Weibel. Er ist ein Philosoph und Vordenker. Peter Weibel definiert die zunehmende Digitalisierung wie folgt: „Wir leben alle in einer Atmosphäre, aber in unserem Medienzeitalter lebt jeder Mensch auch in einer Infosphäre.“ Der Begriff Infosphäre ist (neben der Atmosphäre) „die“ lebenserhaltende Umgebung. Wir haben mit ihm zusammen den AppArtAward ins Leben gerufen: Dabei wurde eine Künstlerin für eine App mit dem Namen „sacrificium“ ausgezeichnet. Sie ist für mich einerseits ein grandioses Kunstwerk. Andererseits verbindet diese Künstlerin Contemporary Art mit einer uralten Tradition. sacrificium ist eine interaktive Installation, die das Ritual des Opferlichts aufgreift und über eine App mit dem Smartphone oder Tablet verbindet. Für viele Menschen ist das bewusste Nicht-Nutzen ihres Smartphones eine große Herausforderung. So besteht bei dieser App das rituelle „Opfer“ der User darin, zwei Stunden lang auf die Anwendungen ihres Smartphones zu verzichten. Via App kann man von überall auf der Welt eine reale Opferkerze in der Jakobskapelle in Bischofsbachau in Bayern entzünden.

Deine Frau ist Musikerin, Du bist in der Technologiebranche aktiv: Gab es Service- oder Produktideen, die von Deiner Frau bzw. der Musik inspiriert wurden? Oder evtl. waren es auch Anstöße im Bereich der Managementmethoden?

Das tolle an der Musik sind die Reflexionsmöglichkeiten. Das Tolle an meiner Frau ist, dass wir uns in sehr unterschiedlichen Welten bewegen und gegenseitig inspirieren. Aus der Musikwelt inspiriert mich sehr das Orchester. Es beweist: Man kann als einzelner nie so etwas Schönes erreichen, was ein ganzes Orchester auslösen kann. Und faszinierend ist auch der Dirigent, der das Ganze zusammenhält, obwohl er selbst kein Instrument spielt.

Nicht ohne Hintergedanken gibt es bei uns den Begriff „Netzwerke orchestrieren“. Weil einer alleine nie das Ergebnis eines ganzen Netzwerks erreichen kann.

Mit welchem Instrument würdest Du gutes CRM vergleichen?

Saxophon, weil man völlig auf die Stimmungen, die man aufnimmt, adaptiv reagieren muss/kann. Man ist dabei sehr frei. Das Saxophon wie das CRM sind immer nur Werkzeuge, um „Stimmungen“ bzw. Kundenerwartungen klangvoll zu erfüllen.

Und welches Tier passt am besten zu CRM?

Ein Adler passt am besten. Er hat den Überblick und sieht gut. Und im richtigen Moment kann er entscheiden, was zu tun ist.

Wenn Du Dich nicht für die Gründung der CAS entschieden hättest, was war damals die Alternative (2. Wahl) für Dich gewesen?

Kurze Zeit waren Medizin und Architektur ein Fokus. Architektur unter dem Aspekt des Gestaltens. Und Gestaltung ist nun mal mein Ding. Ich habe mich für das Selbstergestalten entschieden.

Bitte setze den Satz einfach und knackig fort: Für mich ist ...

Karlsruhe ... ein Motor der Digitalisierung und ein tolle, lebensfreudige Stadt.

Disruption ... etwas ganz Neues, das keine Rücksicht auf das Bestehende nimmt und etwas Tolles, da es als Ergebnis die Kundenbedürfnisse befriedigt.

Software ... ein fast unbegrenzter Gestaltungsraum, um Menschen zu unterstützen.

der Kunde ... ein Partner, mit dem ich eine Win-win-Beziehung aufbauen und leben möchte, also kein König.

Joe's Hasen ... ein Restaurant, in dem ich die nettesten Menschen der Welt treffe.

Berlin ... eine pulsierende Stadt mit viel Kultur und tollen Start-ups im BtC, dennoch ist Karlsruhe ist die Hauptstadt für BtB-Start-ups.

zur Ruhe kommen ... ein interessantes Buch zu lesen und über die Zukunft nachzudenken.

nach vorne blicken ... die Zukunft gestalten

Lieber Martin, Danke für Deine Zeit und das tolle Gespräch! Alles Gute Dir und Euch noch viele erfolgreiche Jahre!



Das Loyalitätsschwungrad: Wie Sie von der Treue Ihrer Kunden profitieren

Der Begriff Loyalitätsschwungrad mag sicher für viele von Ihnen neu sein und ist deshalb erklärungsbedürftig. Beim Wort Loyalität denkt man erst einmal an Konstanz. Ein Schwungrad löst dynamische Assoziationen aus. Aber genau das ist es: Loyalität, die Unternehmen durch langjährige Beziehungen zu ihren Kunden aufgebaut haben, eine neue Dynamik verleihen. Wie das funktioniert? Indem das Unternehmen sein Service- und Produktportfolio strategisch erweitert.

Die Faustformel „Einen neuen Kunden zu gewinnen, ist 5-mal teurer als einen bestehenden zu binden“ hat sich bei vielen Führungskräften durchgesetzt. Deshalb verfolgen sie das Ziel, ein nachhaltiges, auf dauerhaften Kundenbeziehungen basierendes Geschäftsmodell aufzubauen und die Rentabilität dieser Beziehungen zu steigern. So erhöht sich der Wert der Kunden und entsprechend der des Unternehmens. Damit verändert sich auch eine veraltete Denkweise: „Ich habe eine Produkt-/Serviceidee. Wem kann ich die verkaufen?“ in die neue Denke „Ich habe gute Beziehungen zu Kunden. Was kann ich ihnen noch alles verkaufen?“. Dieser Paradigmenwechsel bedeutet im Klartext: Produktmanagement ist tot. Es lebe das Kundenmanagement!

Blicken wir ein paar Jahre zurück, zu den Anfängen von Amazon: Der Konzern verfolgte zum Start zunächst das strategische Ziel, mit einem Frequenzartikel, der eine breite Masse anspricht (bekanntlich waren es Bücher), Kundenbeziehungen aufzubauen. Aus den daraus massenhaft entstandenen Kundenbeziehungen ist durch eine intelligente Sortimentsanreicherung bzw. Cross-Up-Selling ein Komplettanbieter im E-Commerce-Bereich gewachsen. Mittlerweile sind viele Kunden so fest an die Marke „Amazon“ gebunden, dass sie dem internationalen Konzern „quasi“ alles – sogar Obst und Gemüse – abkaufen.

Das Unternehmen Haufe hat in den 90er Jahren erkannt, dass es mit dem reinen Anbieten von Loseblattwerken im Rahmen der immer stärker werdenden Digitalisierung nicht weiter bestehen kann. Damals stieß das Softwarehaus Lexware zu der mittlerweile umfirmierten Haufe-Unternehmensgruppe. Durch die konsequente Umorganisation und Ausrichtung der Ziele, Aufgaben und Prozesse auf Ziel- und Kundengruppen erweiterte der Konzern sukzessive sein Angebotsportfolio (auch

durch gezielte Zukäufe) und konnte so von der passenden Attraktivität und Loyalität seiner Kunden profitieren. Heute generiert das Unternehmen 95 Prozent seines Umsatzes mit digitalen Produkten, wie Online-Diensten oder Apps. 1990 konnte die Haufe-Gruppe nach eigenen Angaben einen Umsatz von 50 Millionen Euro verzeichnen – heute sind es knapp 300 Millionen Euro.

Auch Tchibo hat aus der Not eine Tugend gemacht. Ende der 90er begann ein Preiskampf im Segment Kaffee. Die Reaktion des Kaffeeanbieters, nämlich den härtesten Konkurrenten Eduscho zu kaufen, löste nicht das Problem. Der Weltmarktpreis für Kaffee geriet immer stärker unter Druck, sodass eine rentable Kundenbeziehung bzw. eine nachhaltige Unternehmensentwicklung kaum möglich war. 1999 wurde Dr. Thomas Vollmüller Geschäftsführer von Tchibo. Der Manager, der heute Vorstandsvorsitzender der XING AG ist, schrieb damit eine beispiellose Erfolgsgeschichte. Sein strategischer Grundgedanke: „Jeden Tag, zumindest jede Woche kommen Millionen von Menschen in die Tchibo-Filialen. Was können wir ihnen noch alles verkaufen?“. Daraufhin analysierten die Mitarbeiter die bestehenden Ziel- und Kundengruppen und klärten über Marktforschung, was für diese Personen außer Kaffee noch alles interessant sein könnte zu kaufen. So entstand das Motto „Jede Woche eine neue Welt“, unter dem Tchibo wöchentlich seinen Kunden neue Gebrauchsartikel zu den unterschiedlichsten Themen anbietet. Insgesamt gesehen ist es eine strategische Meisterleistung, ein unter Druck geratenes Geschäftsmodell auf Basis der bestehenden Kundenbeziehungen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Weitere erfolgreiche Beispiele für das Loyalitätsschwungrad sind der ADAC, der sich aus einem Club zu einem Wirtschaftsunternehmen entwickelt hat, Glöckle Lotterie, die über die Marke E.Vita Strom verkauft, und ein Elektrowerkzeuge-Hersteller, der mittlerweile auch Schmuck und Kosmetik an seine Handwerker verkauft. Geradezu außergewöhnlich dazu ist das Vorgehen eines Kunststoffindustrieunternehmens. Falls ein Kunde ein bestimmtes Produkt haben möchte, das es selbst aber gerade nicht liefern kann, kauft das Unternehmen dieses bei der Konkurrenz oder beim Händler und verkauft es „seinem“ Kunden. So bleibt es weiter im Besitz der Kundenbeziehung.

[weiterlesen >](#)



Abstrahiert lassen sich diese Erfahrungen in eine Strategie mit einem Loyalitätsschwungrad (siehe Abbildung) abbilden. In der Mitte (im Kern) liegt die bestehende Kundenbeziehung. Und jetzt kommt nach dem eigentlich banalen Cross- und Up-Selling-Gedanken (hinter dem ein strategisches Category-Management steht) die Frage: „Was kann ich und in welcher Reihenfolge dem Kunden noch alles verkaufen?“. So entstehen immer weitere, ergänzende Sortimentsbereiche. Dabei sollten Unternehmen darauf achten, dass sie für diese auch das Kundenvertrauen haben.

Das Schwungrad symbolisiert dabei die positiven Kräfte einer Bewegung nach außen, die immer mehr Dynamik erzeugt – beispielsweise dadurch, dass bestehende Kunden mehr kaufen, aber auch mehr neue Kunden hinzukommen.

Nach Aussagen von Dr. Vollmöller (ehem. Tchibo), Markus Reithwiesner (Haufe-Lexware) und unseren Erfahrungen besteht die große Herausforderung darin, diese Dynamik im ganzen Unternehmen durch eine CRM-Strategie und Philosophie auszulösen und am Laufen zu halten.

Das Loyalitätsschwungrad und damit das Unternehmen mit positiver Energie in Bewegung zu bringen bzw. am Laufen zu halten, ist eine Managementaufgabe, die wir gerne mit Ihnen erörtern und bei der wir Sie optimal unterstützen. Warten Sie also nicht, bis das Geschäftsmodell unter Druck gerät! Lassen Sie uns zusammen die erforderlichen Führungsaufgaben und Ziele definieren und mit Ihrem Team umsetzen!

Sind Sie neugierig geworden? Haben Sie Lust auf eine kundenzentrierte, dynamische Unternehmensentwicklung durch das Loyalitätsschwungrad? Unsere Kunden erkennen diese Schwungrad-Strategie schon als Megatrend. Zögern Sie deshalb nicht zu lange, uns bald anzusprechen!

Mitarbeiterbindung ist Kundenbindung

Häufiger Ansprechpartnerwechsel aufgrund von Mitarbeiterfluktuation wirft kein gutes Licht auf Unternehmen und verärgert Kunden. Diese haben zudem ein feines Gespür dafür, ob die Unternehmenskultur stimmt. Meine Kurzformel lautet: Zufriedene Mitarbeiter = Zufriedene Kunden – selbst wenn Fehler passieren. Zwischen beiden besteht eine enge Wechselwirkung, denn das Geschäft läuft trotz Internet meistens von Mensch zu Mensch.

Es geht um Beziehungen und Weiterempfehlung. Das setzt Zufriedenheit voraus und Stabilität. Es geht auch um Emotionen: kein Fun- oder Wohlfühlfaktor durch unzufriedene Mitarbeiter!

8 Tipps

zur Mitarbeiterführung, die Mitarbeiter und Kunden bindet:

1. **Beachten Sie: Mitarbeiter und deren Bekannte könnten selbst Ihre Kunden sein. Das ist Geschäft.**
2. **Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter gut: Sie sind direkt dran am Kunden und damit Ihre Visitenkarte. Motivierte Mitarbeiter sind kundenorientiert und gehen für diese gerne eine „Extrameile“. Bei Frustrierten fällt schon der Standard-Service aus.**
3. **Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter gute Bedingungen: Ausgestattet mit den erforderlichen Informationen und Instrumenten arbeiten sie leichter und lieber. Das bringt bessere Ergebnisse.**
4. **Gewähren Sie Mitarbeitern Freiräume: Sie werden es Ihnen danken, denn angemessene Freiräume fördern Kreativität.**
5. **Sprechen Sie Klartext gerade beim Briefen: Je präziser die Aufgabe definiert wird, desto besser das Ergebnis.**
6. **Seien Sie für Mitarbeiter da: Loyalität ist keine Einbahnstraße.**
7. **Sparen Sie nicht mit Feedback: Jeder braucht Orientierung. Formulieren Sie Lob herzlich, Kritik sachlich, damit klar ist, dass letztere nicht den Menschen als solchen betrifft!**
8. **Denken Sie daran, Erfolge mit Mitarbeitern und Kunden zu feiern: Das verbindet.**

*Martina Haas, Expertin für Networking & Kommunikation, Keynote Speaker und Autorin u. a. des Bestsellers „Crashkurs Networking – In 7 Schritten zu starken Netzwerken“, 2. Auflage 2016, C. H. Beck Verlag.
Mehr via www.martinahaas.com*





Die passende Organisationsform – eine notwendige Bedingung für Loyalität

Es gibt oft viele gute Ansätze zur Kundenorientierung: Kreative Kundenbindungsprogramme wurden aus der Taufe gehoben und teure Call-Center eingerichtet. Die CRM-Software ist mit viel Aufwand eingeführt worden und Kunden-Zufriedenheitsbefragungen ergaben gute Noten. Aber: Die Umsatz- und Ertragsrakete will einfach nicht abheben. Aus Gründen!

Neue Funktionen führen nicht automatisch zum Erfolg. Um die Konflikte zu lösen, schaffen kundenorientierte Unternehmen in den USA neue Stellen und neue Positionsbezeichnungen, zum Beispiel den Chief Marketing Officer (CMO) oder den Chief Customer Officer (CCO). Jüngst forderte Gartner einen CDO, Chief Data Officer. Das halte ich für falsch. Denn eine Position alleine ändert nur wenig bis nichts. Zumal diese „Neuen“ innerhalb der bestehenden Organisation aufgerieben werden!

Warum fahren immer noch fast alle Unternehmen mit angezogener Handbremse? Weil Vertrieb, Marketing, Kundenservice, Einkauf und Produktmanagement nebeneinander, statt miteinander arbeiten.

Resümee: Kundenorientierung und Kundenmanagement können nicht nur von einer Funktion aus gesteuert werden. Ein ganzheitlicher Ansatz muss her. Wichtige Fragen sind zu klären: Wer ist der Manager der Kundenbeziehungen? Wer definiert die Angebote und Aktivitäten? Welche Kunden sind wichtig und werden wie und von wem betreut? Welche Ziele werden ausgegeben und verfolgt?

Das Wichtige dabei ist: Verändern Sie nicht nur die Aufgaben und Prozesse, sondern die Art der Führung und die Ziele! Beispiele hierfür sind:

- a) Der Außendienst besucht nur noch Kunden mit überdurchschnittlichem Kundenwert,
- b) eine Steigerung des Zufriedenheitsindex bei Kunden mit niedrigem Kundenwert um X Prozent und
- c) die Erhöhung des Kundenwerts der Kundengruppe mit Potenzial um Y Prozent.

Kundenbeziehung maximal ausschöpfen

Das oberste Ziel eines kundenorientierten Unternehmens ist, die Kundenbeziehungen maximal auszuschöpfen. Dazu muss über eine Kundenwert-Analyse herausgefunden werden, welche Kunden wichtig sind, welche man

aufbauen möchte und welche nicht wichtig sind. Nur so kann ein effizienter Einsatz des Budgets und der Mitarbeiter erfolgen. Das Ergebnis dieser Analyse sind diejenigen Kundensegmente, mit denen man die Zukunft bestreiten möchte.

Jedem dieser Segmente werden nun Teams zugeordnet. Für jedes Kundensegment werden Strategie und Ziel der Bearbeitung definiert. Jedes Team kümmert sich somit ausschließlich um „seine“ Kundengruppe.

In den Kundenmanagement-Teams arbeiten Mitarbeiter mit Wissen aus Einkauf, Vertrieb, Marketing, Service und weiteren Bereichen. Häufig bereitet die Zusammensetzung der Teams Schwierigkeiten. Denn das Kundenmanagement erfordert neue Aufgaben und verlangt neue Fähigkeiten und Kenntnisse. In dieser Funktion sind mehr Generalisten als Spezialisten gefragt.

Paradigmenwechsel steigert Umsatz

Die Vorteile des Kundenmanagements liegen auf der Hand: Die Kundengruppe, z. B. Top-Kunden, Neukunden, unrentable Kunden oder nur Branche A oder Branche B, ist klar vor Augen und es müssen nicht mehrere Kundengruppen oder Branchen gleichzeitig betreut werden. Der Kundenmanager kann Produkte für das Cross-Selling bestellen, die bisher nicht im Sortiment waren, obwohl sie zur Marke passen und Bedarf vorhanden ist.

Warum ist die organisatorische Veränderung so wichtig? Nur so werden das Denken, die Ziele und die Führungs- beziehungsweise Steuerungsinstrumentarien verändert. Es gibt keine konkurrierenden Ziele mehr. Es gibt mehr Freiheiten mit dem Kunden zusammenzuarbeiten. Alles richtet sich nach den Ziel- beziehungsweise Kundengruppen aus. Erst jetzt werden die Synergien für die Umsatz- und Ertragssteigerung ausgeschöpft – durch die Mitarbeiter. Die Handbremse ist gelöst. Firmen, die diesen CRM-Philosophie-Paradigmenwechsel konsequent vollzogen haben, zeigen sowohl beim Umsatz als auch in der Rentabilität eine signifikante Verbesserung.





Beispiele für erfolgreiche Kundenbindung

Professor Dr. Anton Mayer von der LMU in München hat einmal gesagt, es ist besser von Kunden-Verbundenheit zu sprechen als von Kunden-Gebundenheit. Soweit wird ihm jeder zustimmen. Jetzt ist nur die Frage: Wie lässt sich diese erreichen? Es gibt viele Beispiele, wie man es besser nicht macht. Aber es gibt auch viele positive Beispiele, sowohl im BtB als auch im BtC.

Starten wir mit Cicero und brand eins. Beide Produkte leben nur von der Qualität. Eine Preisdifferenzierung ist wegen der Buchpreisbindung nicht erlaubt. Trotzdem schaffen es diese beiden Produkte durch Qualitätsjournalismus und kreatives Layout extrem treue Leser an sich zu binden. Diese sind oft noch nicht einmal im Abo, sondern kaufen regelmäßig das Heft am Kiosk.

Motel One ist ein weiteres Beispiel. Egal in welchem Hotel der Kette der Gast absteigt: Er weiß genau, was ihn erwartet. Das ist ein sehr einfaches und klares Versprechen, das Kunden verbindet.

Für die BreuningerCard, die Kundenkarte der Stuttgarter Lifestyle-Kaufhaus-Gruppe, habe ich selbst 2001 das Konzept entworfen und umgesetzt. Sie ist bis heute das erfolgreichste Kundenbindungsprogramm einer Monomarkte.

PAYBACK ist sicher das erfolgreichste Multi-Partner-Programm. Hier gilt es zwischen BtC und BtB zu differenzieren. Aus Sicht von BtC: Es gibt einzelne Mitglieder, die PAYBACK perfekt nutzen. Dennoch ist bei einigen Partnern noch Luft nach oben, d.h. die Möglichkeiten, die PAYBACK bietet, sind noch lange nicht ausgeschöpft. Aus Sicht von BtB: PAYBACK hat ein hervorragendes Kundenbindungskonzept für seine Mitglieder geschaffen. Denn es gibt, soweit ich weiß, nur wenige Unternehmen, die seit der Teilnahme ausgestiegen sind.

PAYBACK IST SICHER DAS ERFOLGREICHSTE MULTI-PARTNER-PROGRAMM. MAN MUSS ABER ZWISCHEN BtC UND BtB DIFFERENZIEREN.

Im drogeriemarkt in Karlsruhe ist solch ein Beispiel für den perfekten Einsatz von PAYBACK. Denn die Mitarbeiter im Markt leben eine Service-Kultur, die andere

Firmen selten erreichen. Hinzu kommt der Mütter-Club „Glückskind“ (speziell für werdende Mütter und Kinder bis zum Alter von 15 Jahren), der intelligent an PAYBACK „angebaut“ wurde: eigene Webseite, eigenes Community-Management und viele interessante Daten über die ganze Familie.

Denn die Mitarbeiter im Markt leben eine Service-Kultur, die andere Firmen selten erreichen.

Im BtB sind Festool, Grohe und MS Motorservice Beispiele. Alle drei Unternehmen haben eine auf ihre Zielgruppe exakt zugeschnitten Service-Leistung entwickelt, welche außerordentlich starke Bindung erzeugt.

Festool hat dem Kunden vor vielen Jahren eine Garantiekarte angeboten: Wer diese komplett ausfüllt, bekommt eine zwei Jahre längere Garantie. Das war ein extremer Daten-Generierungs-Hebel. Und sie war die Basis eines später gegründeten Kunden-Clubs. (zur Info: Derzeit wird der Club etwas zurückgefahren. Warum, war bis zum Redaktionsschluss nicht zu erfahren.)

Grohe hat in seiner Zielgruppe noch etwas Feines entwickelt: Das Unternehmen verkauft ja grundsätzlich über Zwischenhändler an die Handwerker. Nur kann der Handwerker über sein Handy nun auch Grohe-Smart-Punkte sammeln. Das Besondere: nicht nur für teure Produkte, sondern auch für Verbrauchs- und Verschleißmaterial. Das war eine logistische und IT-technische Herausforderung, die aber inzwischen gelöst wurde.

Es gibt somit viele unterschiedliche Beispiele für Kundenbindung: Ein Club, eine Karte, eine Community, eine Kombination aus zwei oder allen drei Möglichkeiten sind möglich. Auch Firmen, die kein sichtbares Programm haben, binden Kunden. Durch das Personal, die Innovation und die vielen Möglichkeiten, die auf Seite XX stehen.

Also packen Sie es an! Es lohnt sich.





Wie verabschiedet man sich von einem unrentablen Kunden?

1.000 Kunden machen 44 Prozent des Anrufvolumens aus. Das stellte ein Telekommunikationsunternehmen fest. Danach prüfte man die Rentabilität dieser Kunden. Ergebnis: katastrophal aus Sicht des Unternehmens. Die Konsequenz: Es will sich von den Kunden verabschieden.

In diesem Sinne handelte im Jahr 2007 der amerikanische Mobilfunkanbieter Sprint Nextel Corp. und kündigte kurzerhand 1000 Kunden. Grund: Die Zahl der Anrufe unter der eingerichteten Servicenummer überstiegen die durchschnittliche Inanspruchnahme derselben um über das 40fache pro Monat. Meistens ging es dabei um Rechnungen.

Das Blockieren des Kundendienstes würde andere Kunden beeinträchtigen, so das Unternehmen. Die Erklärung an die Gekündigten: „Die Zahl Ihrer Anfragen hat uns zu dem Schluss gebracht, dass wir Ihre Bedürfnisse nicht erfüllen können.“ Natürlich griff die Presse das auf und ein Shitstorm folgte. Aber bei 53 Millionen verbleibenden Kunden war das vielleicht auch gar nicht so schlimm.

Unrentable Kundenbeziehungen können und wollen sich viele Unternehmen nicht mehr leisten. Nur wie freundlich oder auch nicht läuft dieser Prozess ab? Eine Sparkasse kündigte unrentable Sparverträge und überzeugte Kunden mehr oder weniger gut, einen anderen, für die Sparkasse besseren Deal abzuschließen. Das Ganze landete vor Gericht.

Ein Mitarbeiter eines 2-Sterne-Restaurants in München überreichte nach der Rechnung und Verabschiedung an der Tür einen roten Briefumschlag. Darin stand freundlich, aber unmissverständlich: Der Gast möge doch von einem weiteren Besuch in seinem Restaurant absehen. Dieser Fall landete auf Facebook und erhielt viele lustige Kommentare.

In anderen Fällen wird der Kunde durch Lieferverzögerungen oder Sortimentsänderungen verprellt, an Tochterfirmen beziehungsweise Subunternehmer weitergegeben oder durch Preiserhöhung (Sonderpreislisten) zur Aufgabe der Geschäftsbeziehung gedrängt.

Die Trennung von schlechten Kunden birgt somit ein nicht zu unterschätzendes Risiko: Kunden, die rüde vor die Tür gesetzt werden, behalten das meist nicht für sich. So wird durch fehlende Diplomatie das gute Image wieder zunichte gemacht, was durch teure Werbung mühsam

aufgebaut wurde.

Bevor Sie die Entscheidung treffen, sich von Kunden zu trennen, sollten Sie sich erst einmal zwei wichtige Fragen stellen:

Erstens, bewerten Sie die Kunden nach den richtigen Kriterien? Zweitens, haben Sie alle Möglichkeiten ausgeschöpft und Voraussetzungen geschaffen, dass der Kunde bei Ihnen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag generiert? Auf dieser Informations-Basis sollten Sie dann zwei Entscheidungen treffen:

Erstens: Kann der Kunde günstig in einen online geführten Dialog gebunden werden?

Zweitens: Können Sie durch intelligente A/B-Tests, Interaktionen, Click-Analysen oder Angebotstests spielerisch sehr schnell die Bedürfnisse des Kunden herauskristallisieren?

Muss man sich tatsächlich immer gleich von Kunden trennen?

Ein führendes Versandhandelsunternehmen versuchte beispielsweise Kunden, die länger nicht bestellt und nicht auf Online-Maßnahmen reagiert haben, durch den Versand von ansprechend formulierten Postkarten zu aktivieren. „Sie haben schon länger nicht mehr bestellt. Haben wir etwas falsch gemacht? Sagen Sie uns bitte Ihr Problem! Wollen Sie weiterhin den Katalog erhalten?

Wenn ja, dann senden Sie uns bitte diese Karte zurück.“ Entscheidend an dieser Vorgehensweise ist, dass der interessierte Kunde selbst die Weichen für die Zukunft stellt. Denn ein vom Unternehmen als passiv eingestuftter Kunde fühlt sich dem Unternehmen immer noch (selbst nach zwei bis drei Jahren seiner letzten Bestellung) verbunden.

Fazit: Zuerst auf dem „eigenen Hof“ kehren, diese Kunden auf Potenziale abklopfen und dann entscheiden wie man vorgeht!



Rückrufaktion - eine Schande oder ein probates Mittel zur Kundenbindung?

Unternehmen haben große Angst vor Rückruf-Aktionen. Nur was ist die Alternative? Nichts sagen? Warten bis ein großer Shitstorm aufkommt? Oder sich grämen, dass das Thema auf den Titelseiten der Tageszeitung oder im Fachzeitschriftenportal erscheint? Sicher nicht. Also kommt nur die Flucht nach vorne in Frage:

1. Schnell und eindeutig kommunizieren, was das Problem ist!
2. Erklären, wie der Kunde mit dem Problem umgehen soll, was zu tun ist oder für ihn gemacht wird
3. Kulanz walten lassen!
4. Das Wichtigste: den Kunden bei seinem Besuch im Laden oder in der Werkstatt ja nicht unbearbeitet lassen!

Warum? Jeder Kundenkontakt ist eine Chance, Umsatz zu erzielen. Zumindest sollte die Chance genutzt werden, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Und das funktioniert am besten mit einem persönlichen Dialog. Nutzen Sie diese Chance um schnell aus der Krise zu kommen! Hersteller von Produkten aller Art - aktuell Samsung mit seinem neuen Handy - alle begehen Fehler. Das kommt vor. Und ist auch nicht schlimm.

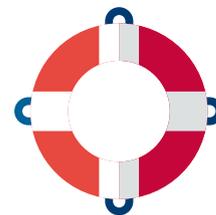
Positives Beispiel: Ein Versandhandelsunternehmen nutzt die Beschwerdeanrufe dazu, dem Kunden nach erfolgreicher Beschwerdebearbeitung ein Wiedergutmachungsangebot zu unterbreiten. Erfolg ist: 30 Prozent der Anrufer kaufen. Faszinierend oder? Der Kunde ruft mit unzufriedener Miene an und geht zufrieden und mit Umsatz wieder aus dem Telefonat heraus.

Eine zweite Erfahrung: Ein Telekommunikations-Unternehmen hatte eine nicht zufriedenstellende Retention-Quote. Diese Quote bezieht sich auf diejenigen Kunden, die gekündigt haben und nach der Bearbeitung der Kündigung ihre Kündigung wieder zurücknehmen oder sogar den Vertrag verlängern. Als dieser Touchpoint-Prozess analysiert wurde, konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeiter im Kündigungsgespräch sehr unterschiedlich agierten. Es gab welche, die nur die Kündigung annahmen und andere, die versuchten, gezielt Argumente einzusetzen, um den Kunden zu überzeugen, dass eine

Kündigung keine Lösung ist.

Nach einer Schulung und einer Umbesetzung des Teams stieg die Rückhol-Quote nach 3 Monaten um über 400 Prozent! Warum? An dieser Position sind Mitarbeiter gefordert, die die allerbesten Verkaufsfähigkeiten besitzen. Das Thema Rabatt spielte eine untergeordnete Rolle.

Ein offenes Geheimnis der Beschwerde-Management-Forschung: Jeder Kunde, der ein Problem hat und sich an das Unternehmen wendet, hat nach einer zufriedenstellenden Behandlung seiner Beschwerde ein deutlich besseres Folgeverhalten als vergleichbare Kunden ohne ein Problem. Bis zu 20 Prozent!





Loyalität durch Subskription – viele tolle neue Möglichkeiten

Es gibt mittlerweile sehr viele Beispiele für erfolgreiche Abo- oder Subskriptions-Modelle. Nur so richtig verbreitet hat sich das noch nicht. Bei Abo denken viele immer noch an Verlage. Dabei lässt sich Kunden-Loyalität mit solchen Angeboten besonders gut herstellen – und auch einfach. Beispiele sind:

1 Die Paywall: Sie ist sehr typisch im Informations- bzw. Verlagswesen (wie WSJ.com oder Bild.de). Man sieht im offenen Bereich ein paar wenige Informationen, den ganzen Artikel oder Zugriff gibt's hinter der Paywall.

2 All You Can Eat Library: Das bedeutet, man bezahlt einen Preis und kann so viel konsumieren wie möglich. Das ist vergleichbar mit Amazon Prime, einer Bibliothek oder einem Restaurant.

3 Der geschlossene, exklusive Club: Der Eintritt dafür ist hoch (Preis oder Selektion), und die Anzahl der Mitglieder ist begrenzt.

4 Add-on-Fee für bevorzugten Service: Der Kunde zahlt einen Aufschlag und bekommt dann immer als erster die Info, als erster das Produkt oder als erster das Taxi.

5 Nachkauf von Verbrauchsartikeln: Jede Monat gibt es ein paar Socken, Rasierklingen, Müsli, Kaffee, Blumen ...

6 Die Überraschungsbox: Sie ist eine gute Abo-Variante für Neugierige und Multiplikatoren.

7 Vereinfachung von Prozessen und Routinen: „Hassle Free Home Service“ (Vorsorge-Programm für das ei-

SUBSCRIBE

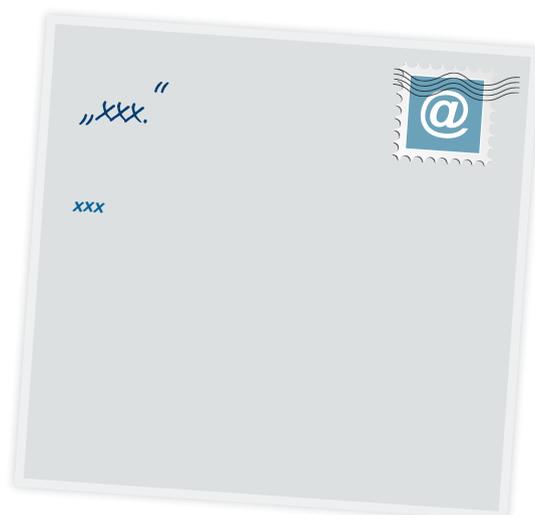


gene Heim) oder Cloud-Produkte wie Online-Speicher oder CRM, Smart-Home-Apps, Buchhaltung- oder Versicherungsverwaltung kosten nur wenig Geld pro Monat und User, aber die Summe macht es aus.

8 Das Netzwerk: Über WhatsApp sowie XING oder LinkedIn als Netzwerk- und Kommunikationsplattform sind aus Themengruppen schon ganze Geschäftsmodelle entstanden z.B. der Querdenker-Club.

9 Versicherungen oder Garantien: Ein Beispiel ist der Schlüsselfinder. Der Kunde bekommt einen Schlüsselanhänger, und falls der Schlüssel verloren geht, wird der Kunde anonym durch den Finder bzw. über den Anhänger informiert, wo er den Schlüssel abholen kann. Beim Smartphone lässt sich eine Bruch- oder Verlust-Garantie hinzubuchen. Dafür sind viele Leute bereit, relativ viel Geld auszugeben.

Das sind nur einige von vielen Ideen, die Sie zur Verbesserung der Loyalität nutzen können. Mit neuen Tools aus der Social-Media- bzw. Start-up-Welt sind hier Personen-Verwaltung, Abwicklung, Fulfilment und Payment-Fragen oft sehr einfach gelöst.





Mythos Loyalität

Welches Unternehmen träumt nicht davon, loyale Kunden zu haben? Möglichst viele Kunden und möglichst für immer. Das erspart Kosten in der Akquisition – in der Regel ist das Gewinnen eines Neukunden um 5- bis 10-mal teurer als einen bestehenden Kunden zu halten – und minimiert die Risiken für das Unternehmen. Nun ist Loyalität nicht gleich Loyalität. Wenn ein Unternehmen loyale Kunden haben möchte, sollte es sich zuvor klar darüber werden, welche unterschiedlichen Arten der Loyalität und welche Instrumente der Kundenbindung es gibt.



1. Technische Loyalität

Bei einigen Produkten – Software, Maschinen, Systemen in der Produktion – legt sich der Kunde für eine längere Zeit auf ein bestimmtes System fest. Faktisch gesehen ist der Kunde mit seiner Entscheidung dann gegenüber der gewählten Lösung und dem Unternehmen loyal. Entschieden sich die IT bei einer Unternehmenssoftware z. B. für SAP, Oracle oder IBM, ist damit eine Weichenstellung für viele Jahre getroffen. Die großen Investitionen in ein solches System erlauben selbst bei späterer Unzufriedenheit kein einfaches Umschwenken auf eine andere Lösung. Analog lässt sich das auf den B2C-Markt übertragen. Auch hier entsteht eine technische Loyalität.

Mit einer Entscheidung für das Apple-„Universum“ entscheidet sich der Kunde gleichzeitig – ob bewusst oder unbewusst – gegen das Google-„Universum“. Eine Durchlässigkeit zwischen den Systemen ist nicht gegeben und von den jeweiligen Herstellern auch nicht gewollt. Im Gegenteil: Die Hersteller bauen in aller Regel hohe Austrittsbarrieren für ihre Produkte ein, um damit die Kunden an das Unternehmen zu binden.

2. Vertragliche Loyalität

Durch Verträge entsteht eine zeitlich befristete Bindung des Kunden an ein Unternehmen. Leasingverträge für ein Auto, Mobilfunkverträge oder Strom- und Gasverträge bei den Energieversorgern sind klassische Beispiele für eine zeitlich befristete Loyalität. Allerdings ist die Möglichkeit des Unternehmens, über diesen Mechanismus Kunden zu binden, faktisch nicht besonders hoch. Sofern der Kunde aus Bequemlichkeit oder schlicht Vergesslichkeit seinen auslaufenden Vertrag nicht kündigt, steht die Kundenbeziehung zum Ende der Vertragslaufzeit jeweils neu zur Disposition.

3. Ökonomische Loyalität

Wenn ein Unternehmen finanzielle Anreize für die Loyalität des Kunden schafft, kann eine freiwillige, „erkaufte“ Loyalität entstehen. Treueprämien oder Gutscheine sind Instrumente, die eingesetzt werden, um Kunden zum „Bleiben“ zu motivieren. Eines der bekanntesten Systeme, welches auf der Basis von finanziellen Anreizen arbeitet, ist das Lufthansa-Miles-&-More-Konzept. Je fleißiger und länger ein Kunde Punkte sammelt, desto wertvoller die Prämien, die er sich als Belohnung für seine erkaufte Treue aussuchen kann. Die ökonomische Loyalität ist in der Praxis am häufigsten anzutreffen, weil der Mechanismus von finanziellen Anreizen vom Unternehmen klar gesteuert und bewertet werden kann. Das Ursache-Wirkungsprinzip lässt sich zudem in aller Regel gut analysieren.

4. Serviceorientierte Loyalität

Eine Garantie, eine spezielle Kundenhotline für „ausgewählte“ und treue Kunden, After-Sales-Service, Informationen und Zusatzleistungen nicht monetärer Art können beim Kunden ebenfalls Loyalität erzeugen. Wenn Kunden bei einem Mobilfunkanbieter eine Telefonnummer erhalten, mit der Sie an der Masse der „normalen“ Kunden vorbei schneller zum Ziel kommen, dann hat dies durchaus einen kundenbindenden Charakter. Verbunden mit einem Status wie Silber, Gold oder Platin, mit dem jeweils spezielle Serviceleistungen verbunden sind,



wie eine Chat Session mit dem Entwicklungsvorstand von BMW für 7er Besitzer, dann verleiht der Service zusätzlich eine gewisse Exklusivität, die auf manche Kunden eine hohe Anziehungs- und Bindungskraft ausübt.

5. Transaktions-Loyalität

Wenn Kunden ohne vertragliche Verpflichtung und spezielle Anreize – weder monetär noch in Form von Serviceleistungen – immer wieder bei einem Unternehmen kaufen, kann dies auch auf der wahrgenommenen Einfachheit des Einkaufsprozesses, der eingesparten Zeit, der Bequemlichkeit und des Vertrauens in immer gleiche



Prozesse und Abläufe basieren. Vertrauen und Einfachheit sind zwei wesentliche Erfolgsparameter, um Komplexität zu reduzieren und sorgen nachweisbar für loyale Kunden. Amazon liefert dazu schon lange mit dem 1st click und ganz neu mit dem Dash Button ein gutes Beispiel. In dem es den Kunden bei Wiederholungskäufen Zeit schenkt und Vertrauen aufbaut durch wiederkehrende, bekannte Prozesse, sichert sich Amazon die Loyalität seiner Kunden. Dies geht soweit, dass die Kunden auf Grund der wahrgenommenen Bequemlichkeit auch bereit sind, höhere Preise zu bezahlen bzw. keine Preisvergleiche mehr vorzunehmen. Auch Apple hat es mit seinem Universum aus Hardware und iTunes verstanden, dem Kunden das Leben so zu vereinfachen, dass keine Notwendigkeit besteht, andere Plattformen zu nutzen oder auszuprobieren. Hinzu kommt eine „funktionelle“ Loyalität. Hat sich ein Kunde erst einmal mit der Apple-Welt vertraut gemacht und weiß die Funktionen richtig zu nutzen, steigt der Widerstand, diese Plattform gegen eine andere auszutauschen. Der Lernaufwand, der mit einem Wechsel verbunden ist, stellt eine Hürde dar und wirkt somit direkt auf das Loyalitätsverhalten des Kunden.

6. Erlebnisorientierte, emotionale Loyalität

Alle bislang aufgeführten Arten der Loyalität sind mehr oder weniger unfreiwillig und erkaufte. Sobald der Vertrag ausläuft, der finanzielle Anreiz fehlt oder sich eine günstige Chance zum Wechseln auftut, besteht ein Risiko, die Kunden zu verlieren. Die stärkste und zugleich auch schwierigste Form, einen Kunden an das Unternehmen zu binden, ist die emotionale Bindung. Diese geschieht freiwillig und ist nicht käuflich. Der Aufbau einer persönlichen „Bindung“, das Erzeugen eines „Wir-Gefühls“, beruht auf vielen Faktoren. Produkt und Leistung müssen stimmen, der Service funktionieren und die Marke muss zudem eine Anziehungskraft besitzen. Harley-Davidson besitzt eine solch eingeschworene Gemeinschaft von Kunden, die sich jährlich zu einem großen Event treffen, bei dem auch der Inhaber dabei ist.

In einer zunehmend digitalisierten Welt kommt es darauf an, Kunden durch Serviceleistungen und Produkte so zu begeistern, dass diese freiwillig einer Marke, einem Unternehmen treu sind. Andere Arten der Loyalität sind mit Kosten verbunden, die erst im Laufe der Beziehung wieder eingespielt werden können. Diese Arten geben keinerlei Sicherheit, Kunden damit wirklich an das Unternehmen zu binden. Besonders die Aspekte Einfachheit und Vertrauen bieten enormes Potenzial, um langfristig erfolgreiche Strategien für Kundenbindungskonzepte zu entwickeln.

XXX

Strategie-Chart plus Erklärung (noch offen)



xxx

xxx

xxx

xxx

xx

xxx

xxx

xxx

xxx



Hört die Signale

– Beobachtet die kundenklimatischen Entwicklungen

Jedes Schiff, was Dampf und segelt, braucht einen, der das regelt. Und derjenige braucht eine Navigationshilfe bzw. CRM-Cockpit.

Dieses Controlling-System benötigt Signale, welche Handlungen oder Warnungen auslösen. Erreicht wird dies durch die Definition von Toleranzgrenzen. Überschreitet ein Wert die Toleranzgrenzen, muss das System automatisch eine „Alert-Funktion“ auslösen und eine Handlungsanleitung anbieten. Dies kann eine E-Mail sein oder eine entsprechende Farbe, die am Bildschirm aufleuchtet. Für Mitarbeiter, die direkt mit dem Kunden in Kontakt kommen, ist diese Funktion eine wichtige Unterstützung.

Ruft der Mitarbeiter einen Kundendatensatz auf, muss ihm beispielsweise durch ein farbiges Signal sofort angezeigt werden, welchen Kundenwert der Kunde besitzt. So wird ihm auf einfache Art signalisiert, wie er sein Handeln gezielt nach dem Kundenwert ausrichten kann.

Mehr dazu finden Sie im vorangegangenen Magazin, Ausgabe 02/2016, auf Seite 18: „Wie definiert man eine Kennzahl?“

Vergleichbares gilt für die Geschäftsführung. Neben den regelmäßigen Berichten sollte nur dann, wenn es wirklich etwas Besonderes ist, ein Hinweis stattfinden. Jede der 24 Kennzahlen bzw. Kategorien ist erst einmal ein Vorschlag. Je nach Branche und Geschäftsmodell sind Adaptionen durchzuführen.

Aber wichtig ist, das Minimale zu haben. Was ist das?

- durchschnittliche Haltbarkeit bzw. Dauer der Beziehung
- Datum des letzten Kaufs bzw. der letzten Reaktion
- durchschnittlicher Umsatz pro Kunde
- Anzahl der Käufe bzw. Verträge pro Kunde

Alleine mit diesen vier Kriterien – drei davon sind aus der klassischen RFMR-Formel (Recency, Frequency, Monetary, Ratio) abgeleitet – kann man sein Unternehmen steuern.

So einfach ist das.

Ausblick

AUS DEM MASCHINENRAUM

XXX

KOMPASS KUNDENBINDUNG

XXX



CAPTAIN'S DINNER

XX

*Und vieles mehr – auch auf
www.CRM-Notizblog.de und
www.neutrale-Softwareauswahl.de*

Impressum

1A Relations GmbH
Martinstr. 52, 73061 Ebersbach/Stuttgart
Herausgeber, Chefredakteur, Schlussredaktion,
Leitung/Herstellung/Vertrieb
Georg Blum, Kerstin Giebel
Redaktionelle Arbeiten
Georg Blum
Schlussredaktion
Kerstin Giebel (1A Relations GmbH)
Nicole Körber (Good News! GmbH)
Art Direction, Grafik und Bildredaktion
Georg Blum, Regina Meissner (royal emotions)
Foto-Nachweis

Grafik- und Bildquellen: Seite 2 von Scott Brinker, chiefmartec.com; Seite 4 und 5 alle von 1A Relations GmbH; Seite 6 von DDV e.V.; Seite 9 von bdl GmbH; Seite 13 Mediadress GmbH; Seite 14 oben Wice GmbH; Seite 14 unten Dymatrix GmbH; Seite 16 Marancon GmbH; Seite 17 EBID GmbH; Seite 18 alle Georg Blum; Seite 19 und 20 all 1A Relations GmbH; Portrait Georg Blum S. 3 ist von Martin Joppen; die Portraits von Sebrus Berchtenbreiter Seite 7, Stephan Lissner Seite 10, Charles Gaddy Seite 11, Andreas Kneiphoff Seite 17 wurden uns mit freundlicher Genehmigung von den jeweiligen Personen zur Verfügung gestellt. Alle anderen Fotos sind von www.dollarphotoclub.com, www.fotolia.de und stock.adobe.com

Leserservice Georg Blum
Druck royal emotions

RELATIONSHIP -
das Magazin ist im Titelschutzanzeiger registriert und damit geschützt.

©2016 Georg Blum, 1A Relations GmbH
Copyright: Alle Inhalte sind, wenn nicht anders erwähnt, Eigentum der 1A Relations. Eine Kopie oder Verbreitung - unabhängig des Mediums - ohne Genehmigung ist untersagt.

Schwungrad, noch klären!