

Lernen, besser zu werden (6/6)

# Kundenbeziehungen erarbeiten, pflegen und vertiefen

Unternehmen verlieren pro Jahr bis zu 25 Prozent ihrer Kunden. Dessen ungeachtet betreiben sie sechsmal mehr Aufwand für die Neugewinnung, als sie für die Bindung vorhandener Kunden aufwenden. Um neue Kunden zu gewinnen, greifen sie zu immer effizienteren Methoden und aufwändigeren Kampagnen. Ist das der richtige Weg? Dieser Fachbeitrag zeigt kostenoptimierte und wirksame Alternativen auf.

*Peter Meierhofer  
Roger Eric Gisi*

Güter und Dienstleistungen sind in unseren entwickelten Märkten im Überfluss vorhanden. Zu viele Anbieter, zu viel Auswahl und zu viele Markennamen machen Anbietern wie Konsumenten das Leben schwer. Um ihre Zielmärkte und Angebote wirksamer zu vermarkten, greifen Anbieter auf immer effizientere Methoden und aufwändigere Kampagnen.

## Knappes Gut «Aufmerksamkeit»

Längst ist in unserer 24-Stunden-Gesellschaft die Zeit zum wertvollsten Gut geworden. Der vom modernen Kunden empfundene Mangel an Zeit führt dazu, dass auch seine Aufmerksamkeit zu einem knappen Gut geworden ist. Wer sie über Gebühren strapaziert, muss damit rechnen, dass Kunden reagieren: indem sie aufdringliche Werbung meiden oder gar bewusst den Konsum verweigern! Aus diesen Gründen gehen Unternehmen vermehrt dazu über, ihre



### Sparringpartner

Wer sein Kundenbeziehungsmanagement einem Checkup unterziehen und optimieren möchte, hat zum Abschluss dieser Beitragsserie zum Thema «Lernen, besser zu werden» die Möglichkeit, die Autoren als Sparringpartner beizuziehen.

Strategien im Kundenbeziehungsmanagement zu überdenken.

## Attraktivität steigern

Statt immer mehr Geld in teure Marktbearbeitungskampagnen zu investieren, macht es mehr Sinn, die Attraktivität des eigenen Unternehmens zu erhöhen, damit ein Nachfrage-Sog entsteht und sich der Aufwand für die Gewinnung neuer Kunden reduziert. Dies kann über eine bessere Aufstellung im Markt, eine wirksamere Positionierung oder über attraktivere Angebote erfolgen. Diese Strategie bedarf einer sorgfältigen Planung und Umsetzung. Allein schönere Werbemittel zu erstellen wird aber nicht ausreichen.

## Beziehungen managen

In Anbetracht der Tatsache, dass die Kunden eines Unternehmens die sicherste und verlässlichste Quelle für zukünftige Umsatzerlöse sind, ist mittlerweile bekannt, dass der Weg zu loyalen Kunden über ein klug

aufgebautes Beziehungsmanagement führt. Dieses führt über die Kennzahlen Kundenwert, Kundenanteil, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

## Nicht über den Preis

Wache Unternehmen konkurrieren über den Wert und nicht über den Preis. Es ist ein Irrglaube, dass Wert und Preis für den Kunden das Gleiche bedeuten. Der Nutzen (Wertgewinn) einer Marktleistung wird vom Kunden nach der Formel «Wertsomme – Kostensomme» berechnet. Das heisst: Kunden addieren möglichst sämtliche Werte (Produkt, Dienstleistungen, Mitarbeiter, Image, Philosophie usw.) und bringen von diesem Wert die erwarteten Kosten (monetäre Kosten, Zeitaufwand und psychische Aufwendungen wie Ärger, Stress usw.) in Abzug. Ein klug aufgebautes Kundenbeziehungsmanagement ist ein Prozess, der zu diesem vom Kunden erwarteten Nutzen führt.

## Werte erkennen

Der langfristige Kundenwert (Lifetime Customer Value) wird folgendermassen berechnet: Man schätzt die voraussichtliche Bindungsdauer seiner Kundschaft. Danach werden die möglichen Umsätze abzüglich der angefallenen Aufwendungen für die Kundenbindung berechnet. Zu diesem Wert addiert man einen Bonus für die Weiterempfehlung durch den Kunden.

Als zukunfts- und beziehungsorientierte Werte gelten: die monetäre Kundenrentabilität. Diese wird über den Umsatz und die Deckungsbeiträge erfasst. Unter dem Informationswert versteht man die vom Kunden eingebrachten Anregungen und Beschwerden. Unter Referenzwert schliesslich wird die positive oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda, mit der die Kunden ihre Erfahrungen an potenzielle Kunden weitergeben, verstanden.

## Umsetzungshilfe 1

Entscheidend für den Aufbau und die Vertiefung von Kundenbeziehungen:

- Wie sind neue Kunden auf uns aufmerksam geworden?
- Wie haben sie sich über uns informiert?
- Wurden wir empfohlen? Wenn ja, von wem und warum?
- Wurde das Unternehmen oder eine spezielle Person empfohlen?
- Welche Informationen sind wertvoll, hilfreich und willkommen?
- Weshalb wurden aus Interessenten Kunden?
- Wie zufrieden sind neue Kunden?
- Welche Informationen sind für unsere Kunden besonders wertvoll?

## Nettowerte erkunden

Unternehmen wissen oft zu wenig über den Nettowert ihrer Kunden. Dieser besteht aus folgenden Komponenten, deren Bedeutung je nach Branche unterschiedlich ist: Der Produktwert entsteht durch die Wahrnehmung der Kunden in Bezug auf Leistungen, Preise und Bequemlichkeit. Der Markenwert ist stärker emotional, subjektiv und irrational. Die Bekanntheit und die Einstellungen der Kunden zur Marke sind die entscheidenden Treiber. Der Markenwert kann eine beeindruckende Grösse sein. Nicht selten beläuft er sich wie etwa bei Mc Donalds auf über die Hälfte der Börsenkapitalisierung. Der Beziehungswert kann durch Loyalitätsprogramme, durch Vorzugsbehandlung loyaler Kunden oder durch Community-Programme aufgebaut und gestärkt werden.

## Kundenanteile erhöhen

Da die Akquisition von neuen Kunden mindestens sechsmal mehr kostet als die Vertiefung bestehender Kundenbeziehungen,

ist es für Unternehmen viel wirtschaftlicher, die Kundenanteile bei Kernkunden zu erhöhen, statt Neukunden zu akquirieren. In die gleiche Richtung weisen Studien, die belegen, dass die Rentabilität der Kunden im Allgemeinen wächst, je länger ein Kunde bei einem Unternehmen bleibt. Die Loyalität von Kernkunden kann aber nur steuern, wer über eine vertiefte Kenntnis der aktuellen Kundenwünsche, des Bedarfs und der Erwartungen verfügt.

Bevor deshalb Konzepte verabschiedet, wichtige Entscheide gefällt oder Planungsrunden absolviert werden, muss eine fundierte Verhaltens- und Motivanalyse bei Kernkunden durchgeführt werden. Am besten durch das Unternehmen selbst, das sich durch einen externen Berater begleiten lässt. Die Vorlaufzeit beträgt zwei bis drei Monate.

## Top-Leistungsmerkmale

Der Weg zum Kundennutzen führt nicht generell über Höchstleistungen, sondern über eine konsequente Orientierung an den für den Kunden wichtigsten Leistungsmerkmalen. Nach der berühmten Formel «Weniger ist mehr» setzen immer mehr Unternehmen auf das bewährte Konzept, eine hohe Qualität in der Kernleistung mit einem günstigen und fairen Preis zu verbinden. Die so entstehenden schlanken Leistungsbündel gewähren zudem eine hohe Transparenz von Leistung und Abgeltung.

## Zufriedenheit reicht nicht

Die Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Kennzahl des Beziehungsmanagements. Sie ergibt sich aus dem Abgleich der wahrgenommenen Leistungen mit den erwarteten Leistungen. Insbesondere im Dienstleistungsgeschäft ist die subjektive Wahrnehmung des Erlebnisses beim Einkauf oder im Serviceprozess meist viel wichtiger als die

## Die sechs Stufen des Empfehlungsmarketings

Im Folgenden werden die Stufen aufgezeigt, die zu einem funktionierenden Empfehlungsmarketing führen. Dabei ist zu beachten: Wird eine der Stufen ausgelassen, ist der Erfolg gefährdet.

### 1. Konzentration auf Kernkunden

Man definiert den Zielmarkt enger und konzentriert sich auf die Wünsche, Träume und Bedürfnisse der wichtigsten Zielgruppe(n). Clevere Unternehmen definieren ihren Zielmarkt alle zwei bis drei Jahre neu und konzentrieren ihre Aktivitäten in Geschäftsfeldern, wo die Erträge fließen.

### 2. Empfehlungsverhalten analysieren

Leistungen müssen, damit sie empfohlen werden, die Angebote von Mitbewerbern deutlich übertreffen. Aber in welchen Belangen? Wer die Entscheidungskriterien nicht kennt, sollte sich nicht mit Vermutungen zufriedengeben: Die Gründe für Empfehlungen durch eine Verhaltens- und Motivanalyse eruieren.

### 3. Mehrleistung erbringen

Leistungen, die zu Empfehlungen führen, werden nun über Zusatznutzen weiter ausgebaut. Dabei sind keine hohen Investitionen erforderlich. Bei dem Zusatznutzen handelt es sich eher um unerwartete Selbstverständlichkeiten oder nützliche Aufmerksamkeiten, die Kunden begeistern und zu Empfehlungen motivieren. Wichtig: Die Mehrleistung muss dem Kunden einen tatsächlichen Nutzen bringen.

### 4. Begeisterung wecken

Dieser Mehrnutzen muss nun klar kommuniziert werden. In einer Kundenbeziehung gibt es viele Möglichkeiten, den Kontakt mit möglichen Empfehlern aussergewöhnlich zu

gestalten. Besonders gut eignet sich die Zeit vor und nach dem Kauf. Beantworten Sie die Frage: Welche Bedürfnisse bestehen vor und nach dem Kauf, wenn das Angebot genutzt oder auch nicht genutzt wird?

### 5. Empfehlungen bewirken

Das Auslösen von Empfehlungen ist eine der grössten Herausforderungen im Empfehlungsmarketing. Nicht immer reicht die erstklassige Leistung aus, um weiterempfohlen zu werden. Gut kommt an, wenn man sich auch nach dem Kauf um den Kunden bemüht. Damit er erkennt, dass man sich auch nach erfolgtem Kauf aktiv um ihn kümmert. Um Empfehlungen auszulösen, hat sich die folgende Frage bewährt: «Es freut uns, dass Sie mit unserer Leistung so zufrieden waren. Ganz besonders freuen wir uns natürlich auch, wenn Sie uns weiterempfehlen. Unser Unternehmen lebt von den Empfehlungen unserer zufriedenen Kunden.» Wer weiterempfohlen wird, sollte nicht versäumen, nach dem genauen Empfehlungsgrund zu fragen. Die Antwort enthüllt, was dem Empfehlungsgeber so viel bedeutet, dass er anderen davon freiwillig erzählt.

### 6. Empfehlungsgeber belohnen

Wenn man sich vor Augen führt, wie teuer es ist, einen neuen Kunden zu akquirieren, kann es angebracht sein, einem Empfehlenden etwas von dem zurückzugeben, was man eingespart hat. Auch wenn es sich nur um einen persönlichen Brief des Geschäftsführers oder Eigentümers handelt. In der Praxis stellt man fest, dass Empfehlungen häufig mit einer Gegenempfehlung beantwortet werden. So gesehen kann es sich auszahlen, eine Datenbank für Empfehler anzulegen, um diesem ein wohl durchdachtes Incentive-Programm anzubieten.

objektiven Vorteile des Produktes und der Leistung selber. Weniger bekannt ist, dass heute auch zufriedene Kunden untreu werden. Der Weg eines Dienstleistungsmarketings führt über die Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung und damit zu einer nach-

haltigen, für beide Seiten prosperierenden Kundenpflege.

Wer die Kundenloyalität vertiefen und gleichzeitig das Weiterempfehlungsverhalten seiner Kunden stimulieren möchte, muss

darauf achten, seine Kunden nicht nur zu zufrieden zu stellen, sondern sie zu begeistern. Dazu ist es hilfreich, bei der Einstellung von Mitarbeitenden auf Menschen zu setzen, für die die Werte «Freundlichkeit» und «Dieben» keine Fremdworte sind. Über Schulungen können Leistungsverbesserungen implementiert werden. Selbstverständlich gehören dazu auch Treuerabatte und Boni, regelmässige Kundenkontakte, Garantien und Rückvergütungen, Sonderprogramme und Sondereinsätze.

## Wege der Kunden ergründen

Wer Kundenbeziehungen erarbeiten und vertiefen will, muss genau wissen, wie sich Kunden informieren und wie sie zum Unternehmen gestossen sind. Die Fragen in der Box «Umsetzungshilfe 1» bieten eine hilfreiche Orientierungshilfe.

Bei diesem Checkup stellt man häufig fest, dass die eigenen Marketingmittel, die eigentlich zur Beeinflussung des Wahlverhaltens von Kunden investiert werden, wirkungslos versickern. Neue Kunden werden immer häufiger über Direktmarketing, Public Relations, Erlaubnismarketing sowie über Empfehlungen gewonnen.

## Erlaubnis öffnet Türen

Wer sich die Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung zunutze macht, nimmt Abstand von der traditionellen Ideologie, Produkte in einen Markt hineinzudrücken. Weit Erfolg versprechender sind stattdessen «menschengemässe» Marktleistungen und Kundenbeziehungen, die akzeptiert oder sogar ausdrücklich erwünscht sind.

Es geht also darum, von bestehenden wie potenziellen Kunden ermächtigt zu werden, diese mit entsprechenden Informationen versorgen zu dürfen. Es ist auch eine der wichtigsten Aufgaben der eigenen Website,



von Besuchern die Erlaubnis einzuholen, sich an diese wenden zu dürfen.

## Marketing zum Nulltarif

Auf Grund zunehmender Produktvielfalt und da mittlerweile bald alle Produkte übers Internet bestellt werden können, wird in Zukunft die Mundpropaganda erheblich an Bedeutung zunehmen. Bei Neuheiten im Elektronikbereich liegt die Prozentzahl der Befragten, die Ratschläge von Verwandten, Freunden und Bekannten einholen, schon bei über 60 Prozent. Der Königsweg zu neuen Aufträgen führt deshalb immer häufiger über persönliche Empfehlungen. Es ist auch der preiswerteste Weg, sich durch Mundpropaganda weiterempfehlen zu lassen. Wer wieder auf das altbewährte Marketing-system der «persönlichen Empfehlungen» setzt, kann den Erfolg seines Unternehmens selbst beeinflussen und für immer sichern, ungeachtet der konjunkturellen Schwankungen oder der Aktivitäten von Wettbewerbern.

### «Empfehlungsgeschäfte»

Fundierte Empfehlungen haben nicht nur eine magische Anziehungskraft. Geschäfte, die über persönliche Empfehlungen getätigt wurden, stehen auch unter einem besonders guten Stern: Sie sind weniger riskant und zudem leichter und kostengünstiger abzuschliessen. Darüber hinaus führen sie zu einer engeren Kundenbindung und sind meist rentabler.

## Empfehlungen den Weg ebnen

Gutes Empfehlungsmarketing zeichnet sich dadurch aus, dass es systematisch empfehlenswerte Leistungen entwickelt und anbietet, überdurchschnittlich hohe Kundenzufriedenheit aufbaut und persönliche Empfehlungen konzeptionell fördert. Wie kann

dieses funktionierende und preiswerte Marketingsystem zum eigenen Vorteil genutzt werden?

## Geschäftspartner empfehlen

Eine gute Möglichkeit, sich kreativ zu vermarkten, besteht darin, Geschäftspartner zu empfehlen, welche die eigene Leistung wirksam ergänzen. Und schliesslich reagieren wir auf Menschen, die uns helfen, erfolgreicher zu werden, wohl gesonnener als gegenüber solchen, die nur ihren eigenen Vorteil verfolgen. So kann im Lauf der Zeit ein wertvolles Netzwerk loyaler Geschäftspartnerschaften entstehen.

## Fazit

Jedes Unternehmen muss seine eigene individuelle Strategie finden, seine Kundenbeziehungen zu erarbeiten, zu pflegen und zu vertiefen. Wer auf die hohe Glaubwürdigkeit der Öffentlichkeitsarbeit setzt, die Macht der Erlaubnis nutzt und lernt, Empfehlungen zu generieren, kann mit wenig Geld sehr viel bewegen. Ihm gehört die Zukunft. ■

### Serie

Die sechs Teile der Serie «Lernen, besser zu werden» erscheinen wie folgt:

10/06 Neues Wissen für bessere Resultate

01/07 Neue geschäftliche Chancen identifizieren

02/07 Attraktive Zielmärkte definieren

03/07 Werthaltige Angebote entwickeln

05/07 Den Logenplatz «Positionierung» besetzen

**06/07 Kundenbeziehungen erarbeiten, pflegen und vertiefen**

## Literatur

Die Schaffung zufriedener und loyaler Kunden ist der Massstab und Zweck jedes Unternehmens. Von der Natur lässt sich lernen, wie Komplexität in Wirtschaft, Technik und Organisation wirksam genutzt werden kann. Das Vorbild der grazilen Schmetterlinge, die sogar die gigantischen Dinosaurier überlebt haben sollen, zeigt, wie Unternehmen erfolgreich den sich wandelnden Märkten angepasst werden können. Mit Umsetzungshilfen und Fallbeispielen.



## Porträt

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG ist selbstständiger Strategieberater. Er veranstaltet an der Costa Blanca von der Natur inspirierte Seminare und Incentives zu Performance und Wandel für Führungskräfte und Golfer. Roger Eric Gisi ist Spezialist für Dienstleistungskompetenz, Buchautor und Freund von Effektivität und guten Resultaten. Die beiden Autoren sind die Verfasser des Buches «Die Kunst des Überlebens – vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung», Verlag Gellius academy, ISBN 2-936179-18-2.



## Fragen

### Peter Meierhofer

Lic. oec. HSG, Strategieberater  
Apartado de Correos 92  
E-03189 Orihuela Costa  
Tel. +34 966 791 829  
pmeierhofer@netmarketing.ch  
www.freizeitseminar.com



### Roger Eric Gisi

Geschäftsführer  
Gisi Consult  
Ulmenweg 1A, 8856 Tuggen  
Tel. 055 445 20 22  
rgisi@gisi.ch  
www.dienstleistungskompetenz.ch

