

RELATIONSHIP

Das neue Magazin für strategisches Kundenmanagement

www.relationship-magazin.de

Ausgabe 03.16

5 € | 5 CHF

KOMPASS STRATEGIE

LOYALE KUNDEN – Mythos oder (k)ein Geheimnis?

SCHWER-
PUNKT-
THEMA

AUS DEM MASCHINENRAUM

**Wie verabschiedet
man sich von
einem unrentablen
Kunden?**

**RÜCKRUF –
Schande oder
Chance?**

FEUILLETON

**Was hat ein roter
Bademantel mit
Kundenbindung
zu tun?**

CAPTAIN'S DIALOG

**Erfordert
Kundenbindung andere
Organisationsformen?**



**Wie funktioniert
Kundenbindung?
Worauf sollte man
achten?**

ab Seite 5

NEU!

auch als ePaper
erhältlich!





Drei neue Partner an Bord



Dr. Christian Huldi, Reiner Gebers und Sascha Bartloff verleihen dem Team um 1A-Relations-Geschäftsführer Georg Blum (v.l.) eine noch größere Reichweite im Markt. Foto: 1A Relations

Vier Partner – ein Ziel: Ihre kundenorientierte Unternehmensentwicklung

Ich freue mich, mit Sascha Bartloff, Dr. Christian Huldi und Reiner Gebers langjährige Bekannte und anerkannte Fachleute an Bord zu begrüßen. Das erlaubt mir, mich in Zukunft stärker auf die Themen Unternehmens- und Software-Strategie zu fokussieren.

Sascha Bartloffs Schwerpunkt liegt auf Technologie, Prozessen und Changemanagement. Er begleitet Top-Medienunternehmen in der Transformation in die digitale, kundenorientierte Welt. Auf der IT & Business im Oktober haben wir gemeinsam die ersten Software-Vergleiche erfolgreich durchgeführt.

Dr. Christian Huldi ergänzt das analytisch-strategische Spektrum und zählt damit auch zu den Experten in puncto Softwareauswahl. Er ist Jurymitglied des Customer Excellence Awards in der Schweiz, Hochschuldozent, Chairman des Dialog-

marketing-Awards in der Schweiz, Fachexperte im Club 55 und Ehrenmitglied im Schweizer Dialogmarketing Verband.

Reiner Gebers bringt ausgewiesenes Know-how für internationale Strategie und kundenorientierte Unternehmensentwicklung in die Partnerschaft ein. Er zählt zu den erfahrenen Praktikern bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

Neben dem Mehrwert an Kapazität und Kompetenz führt die Kooperation zu einem weiteren Vorteil für unsere (potenziellen) Kunden: Die Standorte Stuttgart, Düsseldorf und Hamburg werden um Wien und Zürich ergänzt.

Neben den drei neuen Partnern sowie zwei weiteren Technologie-Experten ergänzt Junior Consultant Berat Mehmetaj seit Mitte Oktober 2016 das 8-köpfige Team.

Ist die Bekenntnis zur Kundenbindung nur ein Feigenblatt?

Liebe Leserin, lieber Leser,
befragt man Entscheider, was Ihre erreichten Ziele 2015 sind, so kommt nach Umsatzsteigerung (69%) gleich als 2. Antwort: Mehr Leads! (63%).

Quelle www.regalix.com



Auf meine Nachfrage „Was ist mit Kundenbindung?“ folgt - kurze Pause, Räuspern - eine zögerliche Antwort im Sinne von: Ja, Sie haben recht. Darauf legen wir schon auch Wert. Oder: Wir nehmen uns das vor. Aber es kommt immer was dazwischen. Jeder kennt die Binsenweisheit: Ein Neukunde kostet das 5-fache von etwas, was es kostet, einen Stammkunden zu binden. Und es senkt den Druck auf die Neukundenwerbung.

Deshalb:

Die Neukundenwerbung ist eine unsichere Wette auf die Zukunft. Mit einer hohen Investition und der Frage: Zahlt sich das aus? Mit bestehenden Kunden „zu arbeiten“, exzellentes Kundenmanagement durchzuführen, ist die Gegenwart und zahlt sich viel schneller aus.

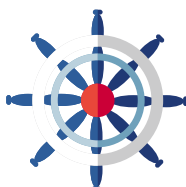
Deshalb liegt der Schwerpunkt dieser Ausgabe auf Loyalität. Welche Hebel gibt es, Kunden zu binden? Relativ neue Methoden finden Sie auf Seite 15 unter dem Stichwort Subskription. Wissen Sie, an wie vielen Stellen man Kunden verärgern kann? Das Schöne ist: Wenn man sie kennt, kann man eine Menge (siehe Seite 4 f) dagegen tun. Wie kommt richtig viel Spaß und Schwung in eine Beziehung? Dafür haben wir das Prinzip des Loyalitätsschwungrads entwickelt. Beschrieben wird das Schwungrad auf Seite 9 f an den Beispielen von Amazon, Tchibo, Festool u.a.

Willkommen an Bord der dritten Ausgabe!

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Spaß und sage „Auf!Gelesen“!

PS:

Registrieren und abonnieren Sie auf www.1A-Relations.com/#newsletter oder auf <https://flipBord.com/@georgblum> unsere aktuellen News. Für die nächsten Wochen können wir viel Neues und viel Inhalt versprechen.



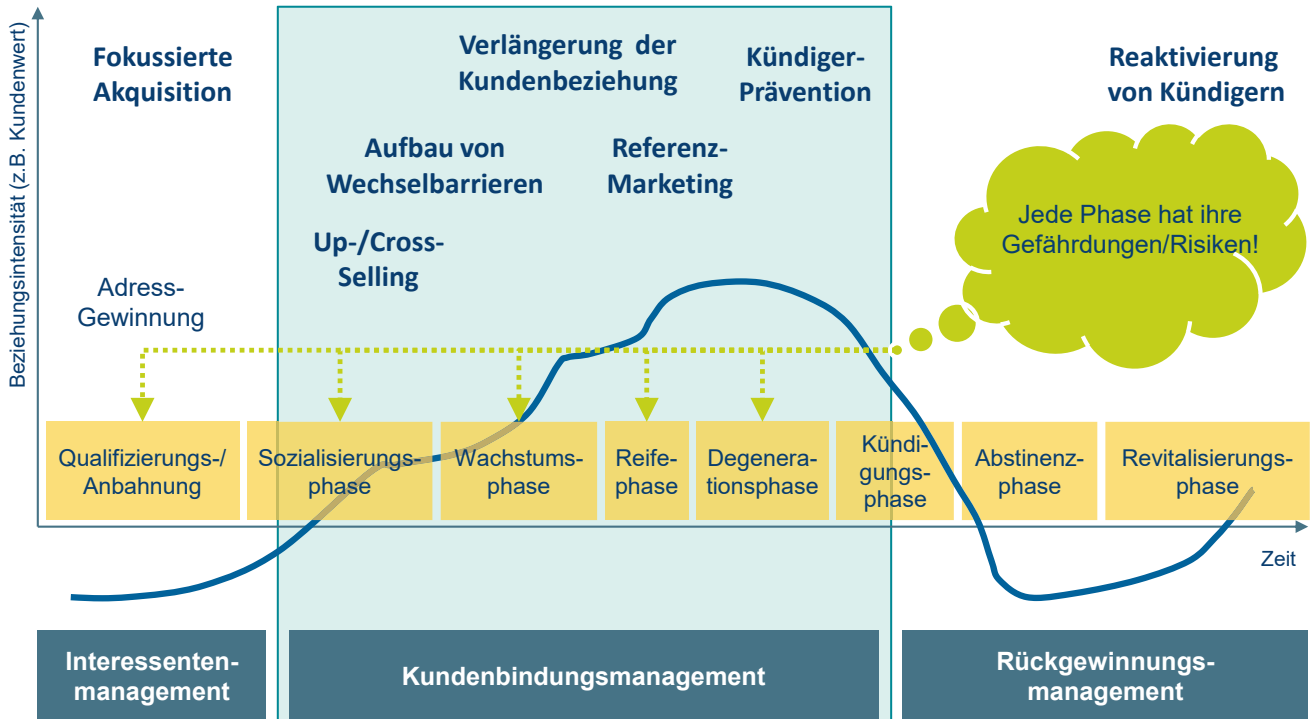
Inhalt

Neue Crew-Mitglieder	S. 2
Über ein Dutzend Gefahrenstellen, an denen man Kunden verlieren kann	S. 4
Mitarbeiterbindung ist Kundenbindung	S. 5
30 Jahre CAS AG	S. 6
Was hat ein roter Bademantel mit Kundenbindung zu tun?	S. 8
Prinzip Loyalitätsschwungrad	S. 9
Benötigt Kundenbindung eine neue Organisationsform?	S. 10
Wichtige Elemente & erfolgreiche Beispiele der Kundenbindung	S. 11/12
Wie verabschiedet man sich von einem unrentablen Kunden?	S. 13
Rückruf – Schande oder Chance	S. 15
Loyalität durch Subskription	S. 15
Mythos Loyalität	S. 16
CRM Controlling	S. 18
Rückblick, Ausblick Impressum	S. 19



Mehr als ein Dutzend Gefahrenstellen, an denen man Kunden verlieren kann

Typischer Kunden-Lebenszyklus



Quelle: 1A Relations

Es gibt tausend Möglichkeiten oder neudeutsch „Touchpoints“, seine Kunden zu binden und es lauern genauso viele Möglichkeiten, Kunden zu vergrätzen. Am Beispiel des klassischen Lebenszyklus-Charts lassen sich grundsätzliche Risiken bzw. Gefahren sehr gut verdeutlichen. Schon in der Adressgewinnungs- und Leadgenerierungsphase kann Folgendes schief laufen: Der frisch-gebackene Interessent wird ...

- 1 zu lange nicht oder nach dem Erstkontakt gar nicht angesprochen,
- 2 auf den falschen Kommunikationskanälen kontaktiert,
- 3 mit den falschen Inhalten an seinen Bedürfnissen vorbei angesprochen,
- 4 mit viel zu viel Kommunikation überhäuft,
- 5 durch einen Wechsel der Beziehungsperson irritiert und springt ab,
- 6 in der Verhandlungsphase von der Konkurrenz besser hofiert.
- 7 Gleich zum Start der ersten Phase einer Kundenbeziehung sind vier Kardinalfehler zu vermeiden:
„Der Mohr (Vertriebsmitarbeiter) hat seine Schuldigkeit getan. Er kann nun gehen, um weitere, neue Kunden zu akquirieren.“ Die teuer aufgebaute Beziehung zum Neukunden geht gleich wieder verloren.
- 8 Die kognitive Dissonanz. Sie führt nach einem Kauf (meist bei teureren Investitionen wie Haus, Maschine oder Auto) zu einem unsicheren Gefühl. Der Käufer fragt sich, ob er die richtige Entscheidung getroffen hat. Durch gezielte Kommunikation sollte das Gefühl überhaupt nicht aufkommen oder durch gute Argumente ausgeräumt werden.



9 Die Überschüttung des neuen Kunden mit teuren Katalogen und zu viel Werbung. Das Motto „Viel hilft viel“ ist falsch und zerstört den Kundenwert.

10 Fehlende Wertschätzung. „Jetzt hat er erst einmal bestellt oder seinen Vertrag unterzeichnet, nun wird er ja nicht so schnell wieder gehen.“ Das Füllhorn der Wertschätzung wird lieber über den potenziellen Neukunden ausgeschüttet.

Wie war das mit dem Mantra „einen bestehenden Kunden zu halten, ist fünfmal günstiger als einen neuen zu gewinnen“?

Im Verlauf der Beziehungen erlebt der Kunde Irritationen wie:

11 Versicherungen diskutieren endlos mit dem Kunden wegen einer Schadensregulierung.

12 Versteckte Kosten führen zu unerwarteten Gebühren/Nebenkosten.

13 Softwarefirmen überraschen bei ersten Änderungswünschen (Change Requests) mit hohen Kosten.

Eine weitere Erfahrung:

Je länger die Beziehung andauert, desto anspruchsvoller wird der Kunde (seine Forderungen nehmen zu). Umso wichtiger wird es, dass Ihre Leistungen differenziert zur Konkurrenz wahrgenommen werden. (Stichwort: Kano-Modell)

14 In diesem Zusammenhang werden vor allem Innovationen bzw. neue Produkte und kundenwertabhängige oder sogar individuelle Serviceleistungen vergessen.

FAZIT: Die Kündiger-Vermeidung beginnt schon vor der ersten Bestellung, aber spätestens mit dieser. Aktives, vorbeugendes Handeln mit Aufbau von Abwanderungshürden ist angesagt. Warten Sie besser nicht, bis der Verlust eingetreten ist! Dann wird es nur noch aufwendiger und teurer.

Mitarbeiterbindung ist Kundenbindung – acht Tipps

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!

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*





CAS ist 30 Jahre alt. Glückwunsch!“

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



Martin Hubschneider ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der CAS AG

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 wird in vielfältiger Weise unterstützt. Wir haben viel individuellere Lösungen als früher. **Der Kunde benötigt 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 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 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 Oberfläche 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 unterscheide ich 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 das Leitbild für zukunftsorientierte Unternehmen, das Interessenten, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen einbezieht. Das sind gesunde, nachhaltige und individuelle Win-win-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.

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

Es gibt Branchen, die schon „näher am Kunden“ dran sind, zum Beispiel Hotels und Dienstleister. Aber wir haben auch gute Beispiele im Handel und der Produktion, z. B. ist MS Motorservice auf diesem Gebiet 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. Seine Mitarbeiterinnen und er leben ihren Beruf und wertschätzen jeden Kunden ganz individuell.

Wenn Du die die Marketing Technology Landscape ansiehst, wird sie dem Thema CRM und dessen Rolle gerecht? (siehe Abbildung in der letzten Ausgabe auf Seite 2)

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 Vorort-Partnern



das gelingen kann. Das sind dann die besten Cases. Und für diesen gesamten Prozess benötigt man begleitend gute Berater.

Rund um die CAS Software 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, zum Beispiel die intelligente CRM-Suche SmartSearch, die daraus entstanden ist.

Was mich derzeit am meisten interessiert: SmartWe, 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/Kunden bringen?

Unser Bemühen ist stets, die Dinge so einfach wie möglich zu gestalten. Das bedeutet auf der anderen Seite: Im Vorfeld bzw. im Hintergrund ist enorm viel Aufwand notwendig.

Die Dinge, die begeistern und einfach wirken, sind oft sehr aufwendig gemacht. Da stecken viele Stunden User-Experience und Usability-Diskussionen drin.

Die CAS veranstaltet oft im ZKM in Karlsruhe, DAS Museum für Medienkunst in Deutschland, 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 Bischbachau 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, wie 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 ist immer nur ein Werkzeug, um „Stimmungen“ bzw. Kundenerwartungen klangvoll zu erfüllen.



Und welches Tier passt am besten zu CRM?

Ein Wanderfalke 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 Selbergestalten und den Aufbau eines ganz besonderen Unternehmens 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 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 Gespräch mit Martin Hubschneider führte Georg Blum im September 2016.

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, gelang 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.

Wenn Sie sich wieder einmal 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. Und wenn Sie jemanden aus der Bahn werfen wollen, schenken Sie ihm doch einfach einen scharlachroten Bademantel!

Fazit: Unterbreiten Sie Ihren Kunden ein Einstiegs-Angebot, das sie nicht ablehnen können! Sie lösen eine Kette von Folgekäufen aus. Ergebnis: Cross-/Up-Selling wird erleichtert, Loyalität und Emotionalität!



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. 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. 1990 konnte die Haufe-Gruppe nach eigenen Angaben einen

Beispiel Amazon



1. Buch
2. CD
3. DVD/Filme
4. Hifi-Anlagen
5. Elektronik/Computer
6. Haushalt
7. Garten
8. Baumarkt
9. Auto/Motorradzubehör
10. Sport/Freizeit
11. Video/Streaming
12. AmazonPrime und PrimeAir

Umsatz von 50 Millionen Euro verzeichnen – heute sind es knapp 300 Millionen Euro.

Weitere erfolgreiche Beispiele für die Loyalitätsschwungrad-Philosophie sind Tchibo (lesen Sie hierzu das Beispiel „Vom Kaffee zum Vollsortimenter“ auf www.CRM-notizblog.de), 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 auch Schmuck und Kosmetik an seine Handwerker verkauft.

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.

Haben Sie Lust auf eine kundenzentrierte, dynamische Unternehmens-Entwicklung durch das Loyalitätsschwungrad?





Eine neue Organisationsform – eine notwendige Bedingung für mehr 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 Kundenzufriedenheits-Befragungen ergaben gute Noten. Aber: Die Umsatz- und Ertragsrakete will einfach nicht abheben. Welche Gründe könnte das haben? Warum fahren immer noch fast alle Unternehmen mit angezogener Handbremse? Weil Vertrieb, Marketing, Kundenservice, Einkauf und Produktmanagement nebeneinander, statt miteinander arbeiten.

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 forderten Gartner oder McKinsey einen CDO, Chief Data Officer. Das halte ich für falsch. Denn eine Position alleine ändert erst einmal wenig bis nichts. Zumal diese „Neuen“ innerhalb der bestehenden Organisation aufgerieben werden.

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, siehe auch Loyalitätsschwungrad. Dazu muss über eine Zielgruppen-Strategie (siehe auch Loyalitätsschwungrad auf Seite 9) sowie eine Kundenwert-Analyse definiert 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.

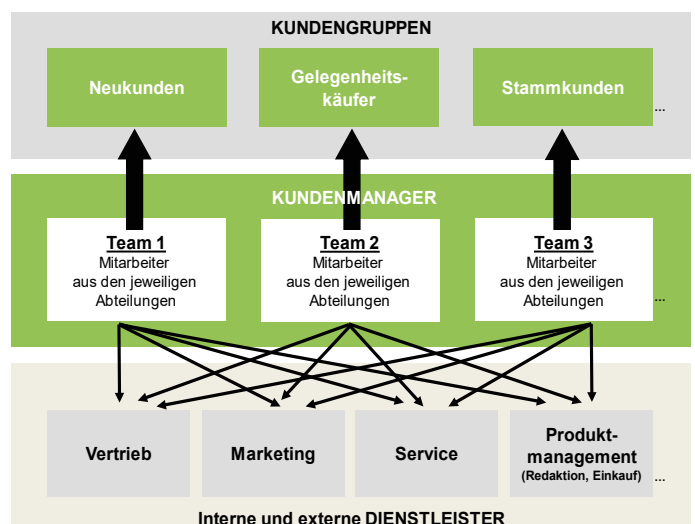
Jedem dieser Segmente werden nun Teams zugeordnet. Für jedes Kundensegment werden Strategie und Ziel der Bearbeitung definiert. Jedes Team kümmert sich somit ausschließlich um „seine“ Kundengruppe.

Nur Vorsicht: Das Arbeiten in Kundenmanagement-Teams führt zu neuen Aufgaben, verlangt neue Fähigkeiten und Kenntnisse. In dieser Funktion sind mehr Generalisten als Spezialisten gefragt.

Warum ist die organisatorische Veränderung so wichtig?

Nur so werden das Denken, die Ziele und die Führungsbeziehungsweise Steuerungsinstrumentarien verändert. Es gibt keine konkurrierenden Ziele mehr. Es gibt mehr Freiheiten mit dem Kunden zusammenzuarbeiten. 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.

Die bisher bestehenden Zielkonflikte einer funktionalen Organisation werden nicht mehr auf dem Rücken des Kunden ausgetragen.





Wichtige Elemente für Kundenbindung und Kundenbindungsprogramme

Es gibt sehr viele Möglichkeiten/Hebel, um eine stabile Kundenbeziehung aufzubauen. In einem Überblick finden Sie 16 ausgewählte Beispiele, an die Sie denken können, wenn Sie sich mit dem Thema beschäftigen.

- 1 Gut geschulte/motivierte Mitarbeiter/Vermittler
- 2 Eine individuelle Preis- und Konditionenpolitik
- 3 Innovative Angebotsmodelle/Sortimentspolitik
- 4 Vertragsgestaltung bzw. Subskriptionen
- 5 Emotionale Kauf- bzw. Interaktionsorte, Events
- 6 Komplementäre Kooperationspartner
- 7 Überraschende, nicht kalkulierbare Promotions
- 8 Herausragende Prozess-Performance
- 9 Vom Kundenwert abhängige Services
- 10 Diverse Bezahlverfahren/Fristen/Teilzahlung
- 11 Spannender und unterhaltsamer Content
- 12 Interaktive Kommunikations-Plattformen
- 13 Eine starke Marke mit emotionaler Aufladung
- 14 Sammel-Mechaniken (Punkte)
- 15 Einlöse-Mechaniken (Prämien, Belohnungen)
- 16 Transparente Ein-/Austrittskriterien

Eines ist sicher: Alle genannten Faktoren erzielen nur zusammen ihre Wirkung.

Dennoch heben wir in der Kürze ein paar Details hervor: 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. Siehe auch das Zitat Frau Haas auf Seite 5.

Eine zielgruppen-spezifische Preis- und Servicepolitik differenziert gegenüber der Konkurrenz und sichert

Margen ab. Vorsicht: Rabatt! **Mein Leitsatz: „Rabat“ ist eine Stadt in Marokko!** Lieber einen Service oder eine Zugabe dazu! Schon Sind Sie aus der Vergleichbarkeit zur Konkurrenz heraus.

Innerhalb des Angebotsmodells differenzieren Konfiguratoren oder Produkt-Kombinationen. Nicht zu vergessen: Die Kombination aus Frequenzbringern, margenstarken Produkten und Limited Editions runden diesen Punkt ab.

Das Thema Subskription wird auf Seite 15 ausführlicher behandelt. Es geht dabei nicht um Zeitschriften, 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. Das erhöht die Visibilität. Uber, Mister Spex, MyTaxi oder Amazon (geplant sind 100 Läden) haben inzwischen einen POS eröffnet. 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



Tipp 1

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

Tipp 2

Der Mix an Vorteilen macht ein gutes Bindungsprogramm aus. Nicht alles ist für eine Zielgruppe wichtig. Analysieren Sie über Marktforschung, welcher Vorteil, welche Relevanz im Verbund der Vorteile hat! Und haben Sie „für ein Jahr später“ immer noch einen Trumpf im Ärmel!

Fazit: Es gibt viele, viele Möglichkeiten sich zu differenzieren.

Ihr Programm muss attraktiv – ja begehrt – und exklusiv (sie haben „etwas“, andere nicht) sein.



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. Viele kaufen regelmäßig das Heft am Kiosk und nicht über das Abo.

Motel One ist ein weiteres Beispiel. Egal in welchem Hotel der Budget-Kette ein Gast absteigt: Er weiß ganz genau, was ihn erwartet. Das ist ein klares Versprechen, welches verbindet. Für die **Breuninger Card**, die Kundenkarte der Stuttgarter Lifestyle-Kaufhaus-Gruppe, habe ich selbst 2001 das Konzept entworfen und umgesetzt. Sie ist bis heute das erfolgreichste Kundenbindungsprogramm einer Monomärke. **PAYBACK** ist sicher das erfolgreichste Multi-Partner-Programm. Hier gilt es zwischen BtC und BtB zu differenzieren. Es gibt einzelne Mitgliedsunternehmen, die PAYBACK perfekt nutzen. Bei einigen Partnern ist dennoch Luft nach oben.

dm drogerie-markt in Karlsruhe ist solch ein Beispiel für den perfekten Einsatz von PAYBACK.

dm-Mitarbeiter leben eine Service-Kultur, die viele 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.

Im BtB sind **Festool**, **Grohe** und **MS Motorservice** Beispiele. Alle drei Unternehmen haben eine auf ihre Zielgruppe exakt zugeschnittene 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 Hebel zur Datengenerierung. 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 wie Festool 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 Möglichkeiten zur 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 11 stehen.

Also packen Sie es an! Es lohnt sich.

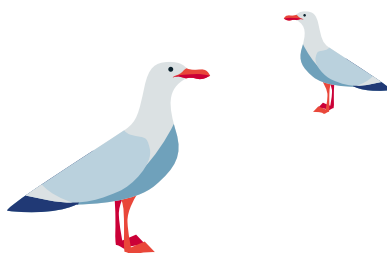
Gibt es Schwarm-Dummheit beim Thema Kundenbindung?

Einer der größten Automobil-Hersteller der Welt schrieb in die Regeln seines Kundenbindungsprogramms folgenden Satz: „Bitte beachten Sie, die maximale Sammelleistung sind 25.000 Treuepunkte“.

Was soll ein Kunde darüber denken? Kein Wunder, den Club gibt es schon lange nicht mehr. Ein strategischer Faux Pas oder wie Gunter Dueck sagen würde: ein Ergebnis der Schwarmdummheit.

So gestalten Sie ihre Rechnung freundlicher oder aber Sie lassen sich die Treuepunkte einfach auszahlen! Ihre Treuepunkte sind für Sie ein realer, finanzieller Vorteil! Sie sehen, es lohnt sich auf jeden Fall Treuepunkte zu sammeln!

Bitte beachten: Maximale Sammelleistung pro Jahr = 25.000 Treuepunkte; 100 Treuepunkte = 1 € Euro





Wie verabschiedet man sich von Kunden?

„1.000 Kunden machen 44 Prozent des Anrufvolumens aus.“ Das stellte ein Telekommunikationsunternehmen in den USA fest. Danach prüfte man die Rentabilität dieser Kunden. Logisches 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 überstieg 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 Trennungsprozess ab? Eine Sparkasse kündigte unrentable Sparverträge und überzeugte Kunden mehr oder weniger gut, einen anderen, nur für die Sparkasse besseren Deal abzuschließen. Das Ganze landete vor Gericht und in der Klatsch-Presse.

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, das durch teure Werbung mühsam aufgebaut wurde.

Muss man sich tatsächlich immer gleich von Kunden trennen? Bevor Sie die Entscheidung treffen, sich von Kunden zu trennen, sollten Sie sich erst einmal vier wichtige Fragen stellen:

- 1** Bewerten Sie die Kunden nach den richtigen Kriterien, z.B. Kundenwert?
- 2** Haben Sie alle Möglichkeiten ausgeschöpft und Voraussetzungen geschaffen, dass der Kunde bei Ihnen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag generiert?
- 3** Können Sie durch intelligente A/B-Tests, Interaktionen, Click-Analysen oder Angebotstests spielerisch sehr schnell die Bedürfnisse des Kunden herauskristallisieren?
- 4** Kann der Kunde in einen online geführten, günstigeren Dialog gebunden werden?

Ein führendes Versandhandelsunternehmen versuchte beispielsweise Kunden, die länger nicht bestellt 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 Ihre Meinung! 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, ob man sich besser trennen sollte!

Auf Dauer kann man sich keine unrentablen Kunden leisten.



Rückruf – 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 einfach so abfertigen, sondern mit ihm gezielt in den Dialog gehen!

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 (POS, Telefon). Nutzen Sie diese Chance um schneller aus der Krise zu kommen!

Hersteller von Produkten aller Art – aktuell Samsung mit seinem neuen Handy – begehen alle Fehler. Das kommt leider vor. Aber wie geht man damit um?

Beispiel 1: Ein Versandhandelsunternehmen nutzt die Beschwerdeanrufe dazu, dem Kunden nach erfolgreicher Beschwerdebearbeitung ein Wiedergutmachungsangebot zu unterbreiten. Erfolg: 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.

Beispiel 2: Ein Telekommunikations-Unternehmen hatte eine nicht zufriedenstellende Retention-Quote. Diese Quote bezieht sich auf diejenigen Kunden, die aufgrund von Unzufriedenheit gekündigt haben und nach der Bearbeitung der Kündigung ihre Kündigung wieder zurücknehmen. 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.

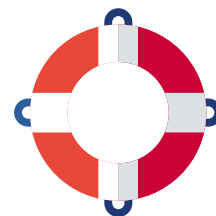
Nach einer Umbesetzung und intensiven Schulung des Teams stieg die Rückhol-Quote nach drei Monaten um über 400 Prozent! Warum? An dieser Position sind Mitarbeiter gefordert, die die besten Verkaufsfähigkeiten besitzen. Das Thema Rabatt spielte hierbei eine untergeordnete Rolle. Das wurde getestet.

Was haben Sie davon?

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% mehr Umsatz – dauerhaft!





SUBSCRIBE



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. Neben den klassischen Service-Verträgen gibt es noch folgende Modelle:

- 1** Die Paywall: typisch im Medienbereich (WSJ.com, Bild.de). Im frei zugänglichen Bereich darf man ein paar wenige Informationen lesen, den kompletten Artikel gibt's hinter der Paywall.
- 2** All You Can Eat Library: Man bezahlt einen Festpreis und kann so viel konsumieren wie möglich (Amazon Prime, in einer Bibliothek oder in einem Restaurant).
- 3** Der geschlossene, exklusive Club: Die Eintrittsbarriere ist meist hoch (Preis, Empfehlung von Mitgliedern oder strenge Kriterien) und die Anzahl der Mitglieder begrenzt (z. B. Hanse-Lounge).
- 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** Nachlieferung von Verbrauchsartikeln: Jeden Monat gibt es ein paar Socken, Rasierklingen, Müsli, Kaffee, Blumen ...

6 Die Überraschungsbox: Sie ist die Abo-Variante für Neugierige und Multiplikatoren (z. B. Glossy-Box).

7 Vereinfachung von Prozessen und Routinen: „Hassle Free Home Service“ (Vorsorge-Programm für das eigene Heim), Smart-Home-Apps, Cloud-Produkte wie Online-Speicher oder CRM, Buchhaltung-/Versicherungsverwaltung. Ein kleiner ARPU (durchschnittlicher Erlös pro Kunde), aber die Menge macht es.

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

9 Versicherungen oder Garantien: Beispiel „Schlüsselfinder“. Der Kunde bekommt einen Schlüsselanhänger. Geht der Schlüssel verloren, wird der Kunde anonym durch den Finder über den Anhänger informiert, wo er den Schlüssel abholen kann. Weitere Beispiele sind Smartphone-Bruch- oder Verlust-Garantien.

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, Fulfillment 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, Systeme 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 BtC-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 aufgrund 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.

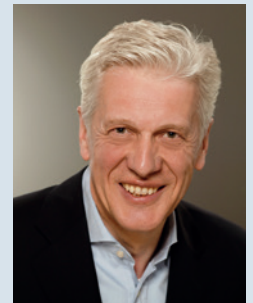
Harley-Davidson besitzt eine solch eingeschworene Gemeinschaft von Kunden, die sich jährlich zu einem großen Event treffen, bei dem auch der Inhaber dabei ist.

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.

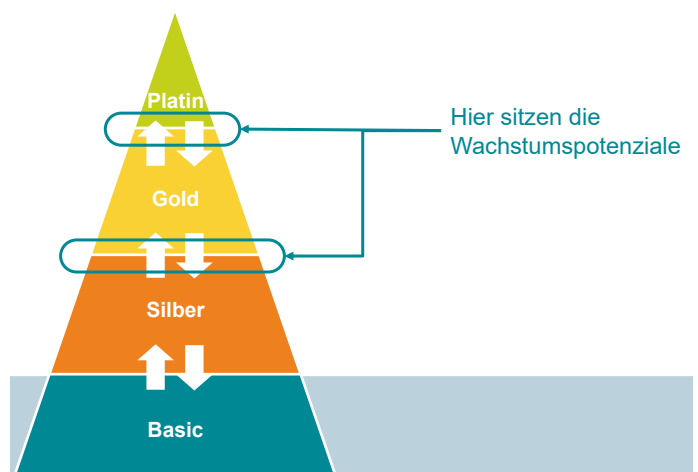
Besonders die Aspekte Einfachheit und Vertrauen bieten enormes Potenzial, um langfristig erfolgreiche Strategien für Kundenbindungskonzepte zu entwickeln.

Harald Henn, Geschäftsführer Marketing Resultant GmbH, Mainz optimiert Geschäftsprozesse im Kundenservice und bietet Best Practice Beratung für Call Center und CRM Projekte. Sein Fokus liegt auf folgenden Gebieten:



- 1** Kundenservice-Konzepte Umsetzung und Optimierung
- 2** Digitalisierung von Geschäftsprozessen
- 3** Call Center Aufbau und Optimierung
- 4** CRM Beratung und Umsetzung

Potenziale in der Kundenwertpyramide





Hört die Signale – Beobachtet die kundenklimatischen Entwicklungen

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

Jedes Controlling-System benötigt Signale, welche Handlungen oder Warnungen auslösen. Erreicht wird dies durch eine eindeutige Definition einer Kennzahl mit Toleranzgrenzen. Mehr dazu finden Sie im vorangegangenen Magazin, Ausgabe 02/2016, auf Seite 18: „Wie definiert man eine Kennzahl?“

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.

Vergleichbares gilt für die Geschäftsführung. Neben den regelmäßigen Berichten sollte nur dann, wenn es wirk-

lich 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?

- A** durchschnittliche Haltbarkeit bzw. Dauer der Beziehung oder Aktivperiode
- B** Datum des letzten Kaufs bzw. der letzten Reaktion
- C** durchschnittlicher Umsatz pro Kunde
- D** Anzahl der Käufe bzw. Verträge pro Kunde
- E** durchschnittlicher Abstand zwischen zwei Käufen

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.

Beispiel für ein einfaches CRM-Cockpit

Über alle Kunden bzw. je Segment – mit Vergleichen zum Vormonat bzw. den Vorjahren

Kundenwert:

- Umsatz (z.B. Erlösschmälerungen) und Kosten (z.B. Produktion, Kommunikation, Fulfilment, Service, Beratung)
- aktueller und prognostizierter Deckungsbeitrag
- Anzahl Kundenkontakte pro Kanal (Inbound/Outbound)
- RFMR-Kennziffern

Kundengewinnung – differenziert nach Quelle:

- Anzahl Leads (< X Monate sowie im Wert von > X Euro)
- Lead-Konversion (insgesamt und je Wert-Stufe)
- Kosten pro Neukunden und/oder Interessent
- Folgeverhalten bzw. ROI nach x Monaten

Kundenbindung:

- Anzahl aktive Kunden
- Anzahl Reaktivierungen
- Durchschnittliche Haltbarkeit
- % Umsatz-Abdeckung der gekauften Sortimente am vorhandenen Sortiment

Adress- und Datenqualität:

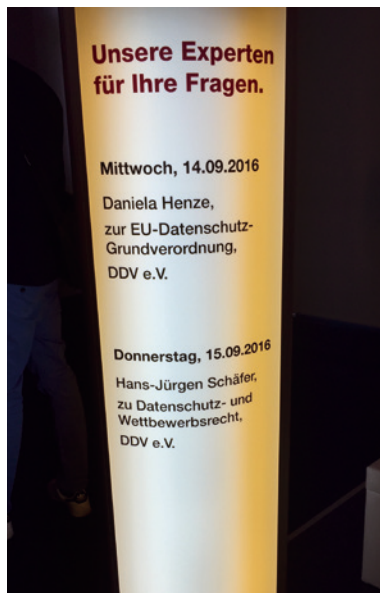
- Dubletten-Quote
- Zu den wichtigsten Feldern der qualitativer/quantitativer Füllgrad
- Anzahl Postrückläufer und Hard-Soft-Bounces
- Rückstand unbearbeitete Fälle (Dubletten, Korrekturen)

Zufriedenheit:

- Zufriedenheit und Folgeverhalten nach Reklamationen
- Zufriedenheit Folgeverhalten nach Kundenkontakt
- Generelle Zufriedenheit
- Anzahl Weiterempfehlungen (NPS o.ä.)

Qualität:

- Bearbeitungszeiten von Auftrag, Reklamation, Ticket
- Anzahl Tickets (offene, geschlossene)
- Anzahl/Wert Voll- und Teilretouren, Reklamationen,
- Durchschn. Dauer Zahlungseingang, Anzahl Mahnungen je Stufe



Ausblick



CAPTAIN'S DINNER

CeBIT 2017

Große Usability-Award-Verleihung

Die hellsten Sterne am Software-Himmel

AUS DEM MASCHINENRAUM

Der Marktüberblick

Alle wichtigen Tools und Systeme
im Überblick. Welche innovativen Features
bewegen den Markt?

STRATEGIE & IT

Warum sich Unternehmens- strategie und die IT eng verzahnen müssen

Und vieles mehr – auch auf
www.CRM-Notizblog.de sowie
<https://flipBord.com/@georgblum>

Impressum

1A Relations GmbH

Martinstr. 52, 73061 Ebersbach/Stuttgart

Herausgeber, Chefredakteur, Schlussredaktion,

Leitung/Herstellung/Vertrieb

Georg Blum, Kerstin Giebel

Redaktionelle Arbeiten

Georg Blum, Kerstin Giebel

Schlussredaktion

Kerstin Giebel (1A Relations GmbH)

Nicole Körber (good News! GmbH)

Bianka Boock

Art Direction, Grafik und Bildredaktion

Georg Blum, Regina Meissner (royal emotions)

Foto-Nachweis/Grafik- und Bildquellen

Seite 1 - fotolia • Seite 2 - von Georg Blum • Seite 3 - Bild von Georg Blum

- Martin Joppen • Seite 4 - Portrait Martina Haas • Seite 6 - Bild von Martin

Hubschneider - mit freundlicher Genehmigung der CAS AG • Seite 8 - foto-

lia.com • Seite 15 - fotolia.com • Seite 16 - Harald Henn • Seite 17 - fotolia-

com • Seite 19 - eigene Bilder • Alle anderen Fotos sind von www.dollar-

photoclub.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.



Bauen Sie Ihre Strategie auf dem Prinzip des Loyalitätsschwungrads auf!

Kundenorientierte Unternehmensentwicklung einfach & erfolgreich
am Beispiel Amazon



1. Buch
2. CD
3. DVD/Filme
4. Hifi-Anlagen
5. Elektronik/Computer
6. Haushalt
7. Garten
8. Baumarkt
9. Auto/Motorradzubehör
10. Sport/Freizeit
11. Video/Streaming
12. AmazonPrime und PrimeAir

Die
Digitale Trans-
formation ist eine
logische Konsequenz
aus der Kunden-
orientierung

Machen Sie es wie Amazon, Festool, Tchibo, eine große KFZ-Versicherung und einige mehr! **Lesen Sie auf Seite 9** die Details und sprechen Sie mit uns, wie Sie vom Schwungrad profitieren können!

Sprechen Sie mit uns!
Vier Berater unterstützen Sie
Kontakt über info@1A-Relations.com
oder +49 800 330 44 30