

TOTAL LOYALTY MARKETING



Überlebensstrategie für Dienstleister

Treue Kunden sind mehr als nur freudige Wiederkäufer. Sie sind nicht nur ihrer Marke treu, sie sind auch deren Botschafter, deren beste Verkäufer – und das völlig kostenlos. Loyalitätsmarketing sichert Marktvorsprünge im Kampf um die Treue des Kunden.

VON ANNE SCHÜLLER

Die immer gleiche Marke als Lebensabschnittsbegleiter hat ausgedient, könnte man meinen. Im Kühlschrank herrscht ein ständiges Kommen und Gehen neuer Marken, alte Bekannte sind nur noch selten zu Gast. Aber immerhin, einige schaffen wohl immer noch den Griff in den Geldbeutel. Es sind Marken, zu denen der Verwender eine ganz besondere Beziehung hat, eine Liebesbeziehung sozusagen. Es sind Marken, die besonders nützlich sind, die sein Herz groß werden lassen – oder sein Ego.

Jede Marke, also auch jede Dienstleistungsmarke, muss das Ziel haben, zu ihrem Verwender eine emotionale und dauerhafte Beziehung aufzubauen, über die er gerne spricht. Gerade, wenn die

LOYALE WIEDERKÄUFER EINER MARKE SIND DEREN BESTE VERKÄUFER.

Käufer weniger werden, ist es wichtig, die zu binden, die man schon gewonnen hat. Wobei binden ein schlechtes Wort ist. Zwang steckt dahinter. Loyalität dagegen ist freiwillig, die bekommt man geschenkt, wenn man sie sich verdient hat.

Loyale Verwender sind nicht nur freudige Wiederkäufer, sie sind nicht nur ihrer Marke treu, sie sind auch deren Botschafter, deren beste Verkäufer – völlig kostenlos.

Solche Überlegungen spielen gerade im Dienstleistungs-Marketing eine wichtige Rolle. Denn hier kommt neben der Loyalität zum Produkt zusätzlich die Loyalität zu den Menschen, die die Dienstleistung erbringen, ins Spiel. Denken Sie einmal an ein Hotel. Der Gast möchte nicht nur ein adäquates Zimmer zu einem passenden Preis, er möchte auch Servicequalität. Er möchte Sicherheit und Sauberkeit, vielleicht sogar Sta-



Kampf um treue Kunden Dienstleistungsbranchen wie zum Beispiel Fluglinien oder Mobilfunkanbieter müssen sich besonders anstrengen.

tus oder Show. Er möchte, dass man ihn kennt, sich um ihn kümmert, ihn wertschätzt. Diese so genannten weichen Faktoren, die emotionalen Anteile, sind maßgeblich an der Entstehung von Loyalität beteiligt.

Damit hat der Mitarbeiter eine Schlüsselstellung und man möchte sagen: Wer loyale Mitarbeiter hat, hat auch loyale Käufer – und umgekehrt. Käufer- und Mitarbeiter-Loyalität stehen also in einem engen Zusammenhang, sie verstärken sich gegenseitig – im Positiven wie im Negativen. Aber nur, wenn auch das Topmanagement diese Zusammenhänge in seine strategischen Überlegungen integriert, wird Loyalität zu einem Erfolgstreiber, zu einer Unternehmensstrategie, für viele womöglich zu einer Über-

lebensstrategie. Loyalität ist also Chefsache.

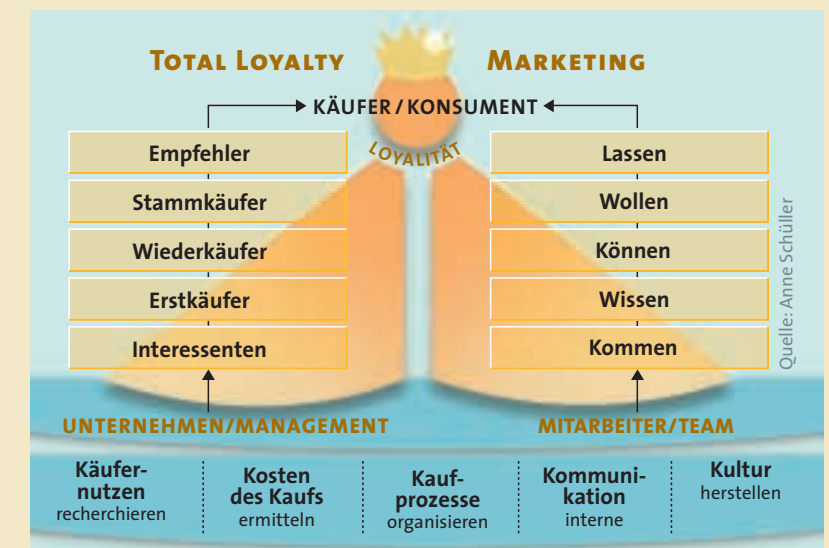
Total Loyalty Marketing heißt ein neues Marketing-Modell, ein integriertes strategisches Modell, das aus der Praxis der Hotellerie heraus vornehmlich für den Dienstleistungssektor entwickelt wurde. Die Hotellerie als »Mutter aller Dienstleister« gibt reiches Anschau-

HOHE KUNDENLOYALTÄT VERRINGERT AKQUISE- UND PROZESSKOSTEN.

ungsmaterial dafür, wie dauerhafte Loyalität funktioniert. Voraussetzung ist allerdings, die richtigen Gäste und die richtigen Mitarbeiter zu finden, die gut zum jeweiligen Betrieb passen und außerdem Loyalitätspotenzial haben. Dann ist das Ziel klar: 100 Prozent Loyalität, Null Prozent Fluktuation. Ein bisschen Loyalität reicht nicht. Wer in jedem Jahr mehr Käufer verliert als er neu

Fotos: Nokia, Lufthansa

DAS LOYALITÄTS-DREIECK



Das Total Loyalty Marketing Modell ist ein strategisches Unternehmenskonzept, bei dem systematisch alle Aktivitäten auf den Käufer ausgerichtet werden. Fünfzehn Erfolgsbausteine führen zu dauerhafter Loyalität. Käufer- und Mitarbeiterloyalität stehen dabei in einem engen Zusammenhang. An der Spitze des Loyalitäts-Dreiecks steht der Käufer. Dies ist nicht nur ein Lippenbekenntnis. Alle Aktivitäten des Managements und alle Aktivitäten der Mitarbeiter sind systematisch auf ihn ausgerichtet, um ihn zu begeistern und damit zu loyalisieren.

Die Total Loyalty Marketing Strategie wurde von **Anne M. Schüller**, Marketing-Consultant und ehemalige Marketingdirektorin der Accor Hotellerie Deutschland, und **Gerhard Fuchs**, Unternehmensberater, Studienmanager der BAW (Bayerische Akademie für Werbung und Marketing) und Präsident der HSMA (Hospitality Sales & Marketing Association) entwickelt. E-Mail: anneschueller@aol.com und gf@diefuechse.de, Internet: www.anneschueller.de

gewinnt, wer am Ende mehr untreue als treue Käufer im Markt hat, dem kann selbst das beste Marketing nicht helfen. Loyaltätsführer dagegen haben die Nase vorn, sie laufen der Konkurrenz davon. In der Hotellerie und in anderen Branchen ganz genauso.

Der loyale Kunde trägt eine rosarote Brille, wie ein Verliebter, der nur die Vorteile sieht und über kleine Schwächen milde hinwegschaut. Dies bringt Vorteile sowohl auf der Umsatz- als auch auf der Kostenseite. So führt Loyalität zu hohen Wiederkaufraten, zu Zusatzverkäufen, zu geringerer Preissensibilität und zu hochwertigem Empfehlungsgeschäft.

DER WERTVOLLSTE KUNDE IST DER EMPFEHLER.

Andererseits verringert Loyalität deutlich die Akquisitionskosten, die Prozesskosten, die Debitorenprobleme und steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter, hindert also deren Fluktuation. So können auch Käufer gehalten werden, die dem Mitarbeiter gegenüber loyal sind und nicht der Firma. Schließlich sind die Verbesserungsvorschläge guter Kunden womöglich Innovationstreiber. Die insgesamt gesparten Gelder und die zusätzlichen Einnahmen lassen sich wiederum loyalitätsfördernd anlegen – eine Spirale, die sich nach oben dreht.

Im Total Loyalty Marketing Modell steht der Käufer tatsächlich an der Spit-

ze eines Loyalitäts-Dreiecks, und dies ist nicht nur ein Lippenbekenntnis (siehe Abb. auf Seite 31). Alle Aktivitäten des Managements und alle Aktivitäten der Mitarbeiter sind systematisch auf ihn ausgerichtet, um ihn zu begeistern und damit zu loyalisieren. Der zufriedene Käufer kommt vielleicht wieder, der begeisterte ganz sicher. Nur begeisterte Käufer sind treue Käufer – und nur begeisterte Mitarbeiter sind loyale Mitarbeiter. Der Loyalitäts-Virus muss also das ganze Unternehmen packen. Deshalb Total Loyalty Marketing.

Totales Loyalitäts-Marketing heißt, Menschen glücklich zu machen, weil man sie versteht, ihre Bedürfnisse gut kennt und Nutzen stiftet. Diese Sichtweise verändert die Blickrichtung des Marketing. Ein USP ist nun nicht mehr eine »unique selling proposition«, sondern wird zu einer »unique satisfaction proposition«. Zielgruppen sind nun nicht mehr Menschen, auf die man im Rahmen seiner Strategie zielt, sondern Menschen, mit deren Hilfe man seine Ziele erreicht, wenn man deren Bedürfnisse befriedigt. Aus den selbstzentrierten vier »P« des klassischen Marketing (product, price, place, promotion) werden die auf den Käufer fokussierenden fünf »K«: Käufernutzen, Kosten des Kaufs, Kaufprozesse, Kommunikation



Die Hotellerie als »Mutter aller Dienstleister« gibt reichlich Anschauungsmaterial, wie dauerhafte Kundenloyalität funktioniert.

als Dialog und die Kultur des Unternehmens, so wie der Käufer sie erspürt.

Bevor allerdings aus diesen fünf K-Bausteinen ein effizientes Marketing-Mix entstehen kann, ist eine strategische Basisarbeit zu erledigen, sozusagen ein strategischer Unterbau zu erstellen. Dies beginnt mit internen und externen Analysen. Sodann sind saubere, messbare Ziele zu erarbeiten. Danach ist das Zielgruppen-Mix zu bestimmen, mit dem diese Ziele erreicht werden können sowie eine unverwechselbare, nutzenorientierte Positionierung zu definieren. Schließlich sind Aktionspläne zu ent-

wickeln, Ergebnisse zu kontrollieren und zu optimieren.

Der Käufer bewegt sich auf einer fünfstufigen Loyalitätstreppe nach oben. Zunächst ist er ein Interessent, der zum Erst-, dann zum Wiederkäufer und schließlich zum Stammkäufer und Empfehlen wird. Wichtig dabei ist, genau zu ermitteln, auf welcher Stufe er sich gerade befindet und mit welchen internen und externen loyalitätsfördernden Maßnahmen man ihn dazu bewegen kann, eine Stufe weiter zu steigen, um schließlich ganz oben anzukommen. Denn der wertvollste Kunde ist der Empfehlen, er

hat schon viel Umsatz gemacht und auch neue Käufer geworben. Sein Kundenwert setzt sich aus einem Langzeitwert und einem Empfehlungswert zusammen. Existenziell bei diesem Prozess ist es, keine Käufer, die man halten will, zu verlieren. Hier sind Strategien zur Verlustvermeidung beziehungsweise zur Wiedergewinnung zu erarbeiten. Wichtig ist auch, für die Käufer, die man nicht will, Barrieren aufzubauen. Denn nicht jeder Kunde ist König.

Tante Emma war klasse! Die wusste alles über ihre Kunden. Heute benötigt

NEUKUNDEN ZU GEWINNEN IST FÜNFMAL TEURER ALS KUNDEN ZU BINDEN.

man zur Steuerung professionelle Database-Tools und – immer noch – eine Menge Herz. Denn neben rationalem Nutzen erwartet der Käufer auch einen emotionalen Nutzen, der, vor allem wenn er überraschend ist, ihn begeistert und damit loyalisiert.

Für einen Dienstleister sind die richtigen Mitarbeiter womöglich ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Sie heißen Mitarbeiter, weil sie mit Ihnen und nicht für Sie arbeiten wollen. Auch sie bewegen sich auf einer fünfstufigen Achse. Hier heißen die Erfolgsbausteine: Kom-

men, Wissen, Können, Wollen und Lassen. Auf jeder Stufe sind situativ passende Maßnahmen einzuleiten, um Mitarbeiter zu professionalisieren, deren Loyalität zu sichern, und die Fluktuation nahe Null zu bringen.

Das »Lassen« ist dabei der schwierigste Schritt und eine echte Herausforderung für das Management. Aber sie wird reich belohnt: Wer seine fähigen und motivierten Mitarbeiter zu Mitwissern macht, sie üben und dann machen lässt, der kann selbst mehr fundierte Gespräche mit den Käufern führen (denn nur die wissen, was begeistert und was abschreckt) und sich mit Kontrollfunktionen und strategischen Aufgaben beschäftigen.

»Durchschnittlich verliert heute eine Firma jedes Jahr 20 Prozent ihrer Kunden. Wenn sie nur die Hälfte dieser Kunden halten könnte, würde sie ihren Gewinn beinahe verdoppeln«, sagen Murray und Neil Raphael in ihrem Buch »Up the Loyalty Ladder«. An anderer Stelle wird gesagt, Neukundengewinnung sei fünfmal teurer als Kundenbindung. Viele Dienstleistungsbranchen leiden in diesen Tagen. Wer allerdings die aktuellen Ereignisse als Weckruf versteht und jetzt in die Startblöcke tritt, während andere sich gerade warm einpacken, der wird gut im Rennen liegen. ←

DER LANGZEIT-KUNDENWERT EINES KÄUFERS
Eine Beispielrechnung aus der Hotellerie

Lifetime Value (Langzeit-Kundenwert = LV)			
Pro Aufenthalt: 150 €			
Zeitraum: 10 Jahre, 5 Aufenthalte pro Jahr:	50 x 150 €	= 7.500 €	7.750 €
Kostensparnis pro Aufenthalt 5 €:	50 x 5 €	= 250 €	
<hr/>			
Empfehlungswert 1			
Neue Gäste durch Empfehlung: 1 Gast pro Jahr entspricht 10 Gästen in 10 Jahren			
LV der neuen Gäste entspricht 3857 €:	10 x 3.857 €	= 38.750 €	39.750 €
Akquisekostensparnis = 100 € pro Gast :	10 x 100 €	= 1.000 €	
<hr/>			
Empfehlungswert 2			
Empfehlungsgeschäft der Empfehlen			
?			

Quelle: Anne Schüller

Der Langzeit-Kundenwert eines Käufers setzt sich zusammen aus dem eigenen Umsatz, dem Empfehlungsgeschäft sowie aus verschiedenen Kosteneinsparungen. Das Beispiel geht von einem Zehnjahres-Zeitraum aus, in dem ein jährlicher Umsatz von 7 750 Euro erzielt sowie durch Empfehlung pro Jahr ein neuer Kunde gewonnen wird. Das Empfehlungsgeschäft der Empfehlen wurde nicht berechnet.