

# Kundentreue muss man sich erarbeiten

Mit loyalen Mitarbeitern und treuen Kunden den Unternehmenserfolg sichern, lautet die Botschaft der Marketingprofis Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs in ihrem Buch »Total Loyalty Marketing«. salesBUSINESS-Chefredakteur Volker Haßmann sprach mit den beiden Autoren.

**sB: Frau Schüller, Herr Fuchs, Kundenbindung ist seit Jahren Thema. Was ist neu an Loyalty Marketing?**

**Anne M. Schüller:** Total Loyalty Marketing ist für uns ein strategischer Ansatz. Das Wort Kundenbindung ist von gestern, weil Verbraucher sich heute nicht mehr binden lassen. Wir

haben den wechselhaften Verbraucher, der zu jeder Zeit entscheidet, was er macht und was nicht. Für uns ist Loyalität freiwillige Treue. Das heißt, die Unternehmen müssen sich Loyalität erarbeiten durch außergewöhnliche Taten, und wenn sie richtig gut waren, dann bekommen sie Loyalität geschenkt vom Kunden.

**sB: Was hat Loyalität mit Marketing zu tun?**

**Gerhard Fuchs:** Wir haben eine eigene Marketingdefinition. Marketing heißt Menschen glücklich machen. Total Loyalty Marketing macht sie nicht nur glücklich, sondern aktiviert sie. Das geht weit über Kundenbindung hinaus. Wir sagen: ein treuer Kunde, ein Stammkunde, ist ein potenzieller Empfehler. Deshalb berechnen wir über den Lifetime Value des Kunden auch seinen Empfehlerwert.

## DIE MARKETING-PROFIS

**Anne M. Schüller** war viele Jahre lang in Führungspositionen in Vertrieb und Marketing verschiedener Dienstleistungsbranchen tätig. Als Marketing-Direktorin der Accor Hotellerie Deutschland hat sie mehrere Auszeichnungen erhalten. Heute ist sie selbstständige tätig als Marketing Consultant. [www.anneschuell.de](http://www.anneschuell.de).

**Gerhard Fuchs** leitet »die fuchse Gesellschaft für Marketing + Kommunikation + Medien GmbH«. Nach Stationen als Grand-Hotel-Direktor sowie als Vertriebs- und Marketingleiter einer internationalen Vermögensverwaltung war er zwölf Jahre lang Dozent und zuletzt stellvertretender Ge-

schäftsführer an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW). [www.marketingfuechse.de](http://www.marketingfuechse.de).



**Präsentieren ihr Buch auf der Frankfurter Buchmesse** Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs mit salesBUSINESS-Chefredakteur Volker Haßmann.

**»TOTAL LOYALTY  
MARKETING AKTIVIERT  
DIE KUNDEN.«**

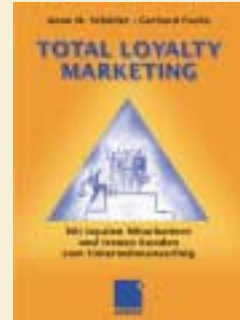
**sB: Aber heute kann der Kunde den Hersteller doch nach Lust und Laune wechseln. Wird er nicht untreu?**

**Anne M. Schüller:** Das ist ein Trend, den wir verstärkt spüren. Andererseits hat jeder Trend einen Gegentrend. Je untreu die Kunden sind, umso mehr wird das Thema Loyalität an Bedeutung gewinnen. Gerade in einer Welt, in der das Angebot für den Konsumenten nicht mehr überschaubar ist, wird er Marken und Dienstleistungen wählen, denen er gerne treu ist.

## ZIEL: TOTALE LOYALITÄT

Beim Ringen um Marktanteile und Margen wird es künftig vor allem um Loyalität gehen, sagen die Autoren Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs in »Total Loyalty Marketing«. »Der Fokus wird weniger auf aggressive Verkaufsmannschaften gerichtet sein, wo der eine dem anderen die Kunden wegschnappt, sondern vielmehr auf Mitarbeiter, denen es mit Sympathie und Empathie gelingt, kontinuierlich Loyalität zu erzeugen. Im wirtschaftlichen Wettlauf gibt es nur einen Sieger. Der Zweite in der Konsumentengunst hat beim Kaufakt schon alles verloren. Deshalb lautet das Ziel nicht: ‚ein bisschen Loyalität‘ oder ‚mehr Loyalität‘, sondern totale Loyalität.

Diese werden Sie nicht bei allen und jedem erreichen können. Lieber bei weniger oft der Erste, als oft nur Zweiter, Dritter oder x-ter zu werden – und jedes Mal verloren zu haben.«



**Total Loyalty Marketing**  
Anne M. Schüller,  
Gerhard Fuchs, Gabler  
2002, 34,90 Euro,  
Bestellung S. 65

### Anne M. Schüller und Gerhard Fuchs

und ihr Dreieck aus  
Mitarbeitern, Kunden  
und Management.

den der loyale Kunde erreicht, um ein Vielfaches höher ist als sein Eigenumsatz. Je nach Branche kann das das fünf- oder auch das zehn- und zwanzigfache betragen. Dieser empfehlende Kunde ist letztlich der beste Verkäufer, den ein Unternehmen haben kann – für Null Euro Werbekosten.

**»EMPFEHLENDE KUNDEN  
SIND DIE BESTEN VERKÄUFER –  
FÜR NULL EURO.«**

**sB: Am Ende entscheiden Umsatz und Ertrag über den Wert des Kunden. Welche Konsequenz hat Ihr Konzept für den Vertrieb?**

**Gerhard Fuchs:** Der Verkäufer hat nicht mehr die Funktion, das Produkt in den Markt zu tragen. Es gibt kein Produkt mehr. Wir sprechen über Kundennutzen. Der Vertriebsmitarbeiter erfasst den Nutzen, den der Kunde von uns erwartet, und implantiert ihn ins Unternehmen. Er ist der

Dienstleistungen, wo er eine Zugehörigkeit findet, eine Gemeinsamkeit mit anderen, die diese Dienstleistung in Anspruch nehmen.

**Gerhard Fuchs:** Diese zunehmende Untreue verursachen wir doch selbst. Die schlechtest betreuten Kunden sind die Stammkunden, weil wir glauben, uns ihrer Treue sicher zu sein. Um den brauchen wir uns nicht weiter zu kümmern. Der kauft sowieso. Aber man darf die Treue nicht als selbstverständlich annehmen, man muss sie sich täglich verdienen.

**sB: Nun sind die treuesten Kunden aber nicht immer die profitabelsten.**

**Anne M. Schüller:** Wir glauben, dass die Rechnung des Kundenwertes ergänzt werden muss um den Empfehlerwert. Wenn wir diese Rechnung aufmachen, dann sind die loyalsten durchaus die profitabelsten Kunden. Nur ist diese Rechnung in der Vergangenheit nicht immer aufgemacht worden. Wir haben Berechnungen durchgeführt und gezeigt, dass dieser Wert,

## LOYALITÄTS-EFFEKTE

Wer seine Kunden-Treuerate erhöht, steigert seine Gewinne. Unternehmen sollten deshalb ihre Loyalitätspotenziale systematisch nutzen:

### Die Vorteile auf der Umsatzseite:

- hohe Wiederkauf-Raten (loyale Kunden kaufen öfter)
- Zusatzverkäufe (loyale Kunden kaufen mehr)
- geringere Preis-Sensibilität (loyale Käufer sind großzügiger)
- längere Verweildauer des Kunden (Immunität gegenüber anderen Anbietern oder vergleichbaren Leistungen)
- hochwertige Empfehlungen (Vertrauensvorschuss und höhere Kaufbereitschaft der Empfohlenen)
- Mehrumsatz durch Innovationsanstöße der Kunden)

### Die Vorteile auf der Kostenseite:

- niedrigere Akquisitionskosten (günstiger als Neukunden gewinnen)
- homogeneres Kundenmix (weniger Streuverlust durch gezieltere Ansprache)
- Reduktion von Geschäftsrisiken, geringere Debitorenprobleme (gute Kunden zahlen besser)
- verringerte Prozesskosten (zeit-sparende Abwicklungs- und Ablauf-routinen, da Käufer und Mitarbeiter damit vertraut sind)
- weniger Mitarbeiterfluktuation (höhere Zufriedenheit durch externe Bestätigung, Stolz auf die Arbeit)
- geringere Kosten für Gewinnung und Ausbildung neuer Mitarbeiter (loyale Mitarbeiter werben neue, passende Mitarbeiter durch positive Mundpropaganda)

*Fürsprecher des Kunden in unserem Unternehmen, das persönliche Loyalitätsbindeglied. Hier müssen Vertrieb und Marketing gut zusammenarbeiten.*

**sB: Die Realität sieht aber anders aus. Der Vertrieb ist vom Marketing manchmal weiter entfernt als das Unternehmen vom Kunden ...**

**Gerhard Fuchs:** Das ist das alte Rollenspiel. Aber wir brauchen eine feine Abstimmung zwischen der Marketingkommunikation und dem, was der Vertrieb an persönlichem Einsatz in den Markt trägt. Insbesondere im Dialogmarketing. Um die Betreuungslücken, die der

### »JEDER MITARBEITER MIT KUNDENKONTAKT TRÄGT ZUM VERKAUFSERFOLG BEI.«

*Vertrieb hinterlässt, zu schließen, ist ein permanenter Dialog mit dem Kunden nötig. Der kann nicht nur über das Verkaufsgespräch laufen und darf sich nicht nur in Absatzdaten ausdrücken.*

**Anne M. Schüller:** Wir wissen, dass dies auch eine Umorganisation in den Unternehmensstrukturen erfordert, wobei mit der Strategie des Total Loyalty Marketing diese Dinge dann einfacher werden. Denn wir wollen ja nicht nur Marketing und Sales zusammenführen. Das Konzept greift auch in die Mitarbeiterentwicklung ein, weil der Mitarbeiter mit Kundenkontakt, auch wenn er kein Verkäufer ist, genau so dazu beiträgt, Verkaufserfolge und Loyalität zu erzielen.

**SB: Eine schöne Vision – jeder Mitarbeiter ein Fulltime-Marketer ...**

**Anne M. Schüller:** Ich gehe sogar noch weiter und möchte den Kunden als aktiven Verkäufer mit einbinden. Was bringt der aktive Kunde, der weiterempfiehlt, ganz konkret in den Umsatztopf mit hinein? Das muss im

Unternehmen systematisch gemessen werden. Der Vertrieb wird nicht nur schauen, wie er seine Umsätze steuern und steigern kann, sondern wie er mit Hilfe seiner aktiven Kunden zusätzliches Geschäft erzielen kann. Für jeden Mitarbeiter im Kundenkontakt sollte es das Ziel sein, aus diesem Kontakt einen aktiven Empfehler zu machen. Wenn ich das im Hinterkopf habe, gehe ich ganz anders an einen Kunden heran.

**sB: Können Sie das konkreter machen?**

**Anne M. Schüller:** Nehmen Sie das Beispiel der Hotellerie. An der Rezeption macht es einen Unterschied, ob ich jemanden als Kunde begrüße, der eine Nacht bleibt und am Ende 100 Euro in der Kasse lässt, oder als jemanden, der potenziell 50 000 Euro wert ist, weil er selbst schon seit zehn Jahren treuer Gast ist und darüber hinaus noch neue Kunden für uns gewinnt. Der Mitarbeiter an der Rezeption wird einen 50 000 Euro-Kunden anders behandeln als eine 100 Euro-Übernachtung.

**Gerhard Fuchs:** Hoffentlich ...

**sB: Wo stehen deutsche Unternehmen in Sachen Loyalitätsmarketing denn?**

**Anne M. Schüller:** Es gibt sehr viele Unternehmen, die vielleicht Loyalität in der Vergangenheit erarbeitet haben, aber ohne recht zu wissen, wie sie es geschafft haben und wie hoch diese Loyalität ist. Heute sind viele Firmen dabei, diese Loyalität zu verspielen, weil die Geschäftsleitung mehr damit beschäftigt ist, Analysten zu betören und bei der Stange zu halten, anstatt die Kunden und die Mitarbeiter. Das ist eine beunruhigende Entwicklung. Ich hoffe, dass das sehr viele Unternehmen verstehen und eine Kehrtwendung machen. Wer jetzt beginnt, in diese Richtung zu arbeiten, wird einen Vorsprung



**Anne M. Schüller**  
 »Unternehmen tun oft mehr, um Analysten bei der Stange zu halten, statt die Kunden.«



**Gerhard Fuchs**  
 »Marketing kann viel vom Vertrieb lernen, weil der effizienter arbeitet und rechnet.«

haben, wenn wir aus der Krise wieder herauskommen.

**sB: Was konkret sollen Unternehmen tun?**

**Anne M. Schüller:** Nicht bei den Mitarbeitern sparen, sondern jetzt in die Mitarbeiter investieren. Nicht bei den Marketingbudgets sparen, sondern jetzt investieren. Ich spreche von Investitionen in Instrumente, die Kundenloyalität erzeugen.

**sB: Zur Zeit stehen die Zeichen in den Firmen aber doch anders. Da wird jeder Marketing-Euro zweimal umgedreht.**

**Gerhard Fuchs:** Marketing kann viel vom Vertrieb lernen, weil der effizienter arbeitet, weil mehr gerechnet wird. Wenn Marketing nur ins Image investiert, das sich letztlich

**»WENN MARKETING NUR INS IMAGE INVESTIERT, MACHT ES SICH OBSOLET.«**

nicht messbar in Euro realisieren lässt, dann haben wir ein Problem. Damit macht sich Marketing obsolet und damit machen sich viele Marketingleiter obsolet.

**sB: Loyalitätsmarketing ist sicher ein Thema für Dienstleister mit einer großen Zahl von Endkunden. Was macht ein Industriebetrieb mit einem vergleichsweise kleinem Kreis an Geschäftskunden?**

**Gerhard Fuchs:** Im B2B-Geschäft gibt es weniger Kunden, die machen

dafür größere Umsätze und das in größeren Abständen. Im Consumerbereich geht es um kleine Umsätze bis hin zur täglichen Bedarfsdeckung, oft um Millionen von Kunden. Jeder trifft auf der Basis seines Loyalitätsstatus eine Kaufentscheidung. Im B2B-Bereich muss ich nicht einen, sondern manchmal bis zu 20 Menschen im kaufenden Unternehmen loyalisieren. Ich muss abwägen, wie groß der jeweilige Einfluss auf die Kaufentscheidung ist. Entsprechend unterschiedliche Instrumente muss ich einsetzen. Der Einkaufsleiter als Kontakt reicht da nicht. Wir brauchen eine Kommunikation mit den Technikleuten, mit dem Einkauf, vielleicht mit dem Finanzvorstand. Und was tun wir? Wir schicken **ein** Angebot, mit **einem** Brief und unser Verkaufsberater besucht **einen** Einkäufer. Vielleicht kommt dann maximal noch ein Techniker dazu. Die Welt ist aber nicht mehr so. Heute entscheidet nicht mehr der Vorstandsvorsitzende, ob die Maschine gekauft wird, sondern sein Fachgremium in 47 Meetings.

**sB: Ihr Konzept greift weit in tradierte Strukturen ein. Müsste es da nicht Total Loyalty Management heißen?**

**Gerhard Fuchs:** Ja, es ist Chefsache. Aber nicht der Manager ist das Wichtigste, sondern der Kunde. Deswegen muss es Total Loyalty Marketing heißen. Die Chefs müssen lernen, dass nicht sie am wichtigsten im Unternehmen sind, sondern erstens ihre loyalisierenden Mitarbeiter und zweitens der Kunde, der dahinter steht.

